GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Mahammad Mahammadzadeh

Umweltorientiertes Outsourcing

Integrative Betrachtung von Umweltschutz und Outsourcing aus entscheidungsorientierter Sicht



Mahammadzadeh
Umweltorientiertes Outsourcing

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Mahammad Mahammadzadeh

Umweltorientiertes Outsourcing

Integrative Betrachtung von Umweltschutz und Outsourcing aus entscheidungsorientierter Sicht

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dr. h. c. Günter Beuermann

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Mahammadzadeh, Mahammad:
Umweltorientiertes Outsourcing : integrative Betrachtung von Umweltschutz und Outsourcing aus entscheidungsorientierter Sicht / Mahammad Mahammadzadeh.
Mit einem Geleitw. von Günter Beuermann. - 1. Aufl..
(Gabler Edition Wissenschaft)
Zugl.: Köln, Univ., Diss., 2001
ISBN 978-3-8244-7521-6 ISBN 978-3-663-09063-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-09063-2

1. Auflage November 2001

Alle Rechte vorbehalten
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001
Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Ute Wrasmann / Gereon Roeseling

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Für meinen Bruder
Mohammadbagher

تقدیم به برادرم محمد باقر

Geleitwort

Outsourcing ist ein Schlagwort der letzten zehn Jahre, das die traditionelle Fragestellung der Entscheidung zwischen Fremdbezug und Eigenfertigung ausweitet und in einen größeren Zusammenhang stellt. Dieses Problem wurde schon sehr früh mit der Problematik verknüpft, die sich für Unternehmen aus ihrer unterschiedlichen Einstellung zu Fragen des Umweltschutzes in der Weise ergibt, von Unternehmensleitungen unterstellte umweltbelastende Erstellungen von Dienst- oder Sachleistungen „outzusourcen". Die Diskussion dieser Frage hat der Verfasser zum Ausgangspunkt einer grundsätzlichen Untersuchung des Komplexes des Outsourcing unter dem Gesichtspunkt einer zunehmenden Umweltschutzorientierung von Managemententscheidungen gemacht. Es war sein Anliegen, ein grundlegendes entscheidungsorientiertes Konzept zu entwickeln und hierfür Gestaltungsbedingungen zwischen Insourcing und Outsourcing unter Umweltschutzgesichtspunkten zu erarbeiten.

In knapper Form werden in einigen Kapiteln Grundlagen des Outsourcing, des betrieblichen Umweltschutzes und der Rahmenbedingungen für eine integrative Betrachtung beider Komplexe vorgestellt. Das zentrale 4. Kapitel wendet sich der umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing als mehrdimensionales Entscheidungsproblem zu. Dieser Abschnitt wird eingeleitet durch eine Diskussion des Outsourcing als komplexes mehrstufiges Entscheidungsproblem, wobei die einzelnen Stufen unter dem Gesichtspunkt der Integration gesehen werden. Sehr eingehend werden die einzelnen konzeptionellen Teile der Outsourcing-Entscheidung vorgestellt. Dabei unterscheidet der Verfasser nach der Ziel-, Objekt- und Formanalyse. In der Objektanalyse sind die objektbezogenen Integrationsoptionen sowie die Entscheidungskriterien und Einflußgrößen hervorzuheben, also die ökologische Betroffenheit eines Objektes und die objektbezogenen internen Ressourcen und Kompetenzstärken. Die Bestimmung des Outsourcing-Umfangs schließt dieses Kapitel ab. Im Rahmen der Formanalyse geht es dem Verfasser vorwiegend um formrelevante Entscheidungskriterien, wobei Objekteigenschaften, Schnittstellenaspekte und weitere rechtliche, Ressourcen-, Motivations- und soziale Aspekte bei der Formgestaltung als Kriterium herangezogen werden. Sehr eingehend wird der Zusammenhang zwischen Trägerartentscheidung und Formentscheidung bei Outsourcing-Problemen analysiert. Schließlich beschäftigt sich der Verfasser mit dem Umweltschutz und Outsourcing-Entscheidungsproblem unter Implementationsgesichtspunkten, wobei außer den Durchführungsproblemen auch das Problem der Ourtsourcing-

Entscheidungskontrolle gesehen wird. Hier wird ohne eine eingehende Analyse von Einfluß- und Bestimmungsgrößen im einzelnen das Problem der Abweichungsanalyse im Hinblick auf die Zielrealisation ökonomischer und ökologischer Größen untersucht und eine differenzierte Ergebnisbeurteilung vorgenommen sowie mögliche Anpassungsmaßnahmen erörtert.

Der vom Verfasser entwickelte konzeptionelle Analyserahmen des Problems stellt einen neuartigen Zugang zum Problem des Umweltschutzes unter dem Gesichtspunkt des Outsourcing dar. Ich hoffe daher, daß die vorliegende Monographie bei denjenigen, die sich in Theorie und Praxis mit Fragen des Outsourcing auseinandersetzen müssen, einen breiten Leserkreis finden wird.

Prof. Dr. Dr. h. c. Günter Beuermann

Vorwort

Die Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit kann als "komplexer und mehrstufiger" Prozeß betrachtet werden, der neben der "Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen" die Inanspruchnahme von "externen Leistungen" voraussetzt. Auf diese Leistungen war ich in den verschiedenen Phasen dieses Prozesses angewiesen. Ich möchte mich dafür sehr herzlich bei all denjenigen bedanken, die mich auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt haben, und ohne die die vorliegende Arbeit in ihrer heutigen Form nicht möglich gewesen wäre.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Günter Beuermann. Durch die Übernahme der wissenschaftlichen Betreuung der Arbeit, die fachlich kompetente Unterstützung und die inhaltlichen Anregungen und Anstöße sowie durch meine Aufnahme an seinem Seminar und die damit verbundene finanzielle Absicherung der Promotion hat er die grundlegenden Voraussetzungen für die Umsetzung des Dissertationsvorhabens geschaffen. Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Werner Kern danke ich recht herzlich für die Übernahme des Korreferats.

Aus dem Freundes- und Kollegenkreis des Seminars bin ich Ellen Faßbender-Wynands und Martin Kupp ganz besonders zu Dank verpflichtet. Sie haben mich trotz der Anfertigung ihrer eigenen Dissertation von Anfang an während allen Phasen der Promotion sowie bei der Erfüllung meiner Pflichten im Seminar begleitet und uneingeschränkt in jeder Hinsicht unterstützt. Neben ihrer stetigen und konstruktiven Diskussionsbereitschaft und ihren wertvollen Hinweisen haben sie zusätzlich moralische Unterstützung geleistet sowie eine motivierende und ermutigende Arbeitsatmosphäre geschaffen.

Frau Dietlind Eicker danke ich für die freundliche, unermüdliche und vertrauensvolle Durchsicht des kompletten Manuskripts der Dissertation und für die wertvollen Korrekturvorschläge.

Schließlich sei vielen weiteren Mitarbeitern des Seminars, vor allem Annette Boms, Frank Czymmek, Michaela Hemeier, Björn Meier, Ralf Müller und insbesondere Sandra Wagner gedankt, die mir in den verschiedenen Phasen des Promotionsprozesses durch Diskussionen, inhaltliche und formale Vorschläge, die Durchsicht der einzelnen Kapitel und die Bereitstellung von Literatur weiter geholfen und zur Verbesserung der Arbeit beigetragen haben.

Weiterhin danke ich Susanne Winzenried für das Korrekturlesen der Arbeit sowie meiner Freundin Heike Winzenried, die mich nicht nur während der Zeit der Promotion, sondern seit Beginn meines Studiums mit großem Engagement, viel Geduld und Verständnis begleitet und unterstützt hat.

Mahammad Mahammadzadeh

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AbfG	Abfallgesetz
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
A.S.I.E.G.E.	Association Suisse pour l'Intégration de l'Ecologie dans la Gestion d'Entreprises
Aufl.	Auflage
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management
BAG	Bundesarbeitsgericht
BattV	Batterieverordnung
Bd.	Band
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BImSchG	Bundes-Immissionsschutz-Gesetz
BImSchV	Bundes-Immissionsschutz-Verordnung
BMW	Bayerische Motorenwerke
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ChemVerbotsV	Chemikalienverbotsverordnung
Co.	Compagnie
d.h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
DIN	Deutsches Institut für Normung
DM	Deutsche Mark
DSD	Duales System Deutschland
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)

EuGH	Europäischer Gerichtshof
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
ff.	fortfolgende
FFS	Flexibles Fertigungssystem
FN	Fußnote
FNA	Fachnormenausschuß
FUUF	Forschungsgruppe Umweltorientierte Unternehmensführung
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
H.	Heft
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
HWProd	Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
IBM	International Business Machines [Corporation]
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IHK	Industrie- und Handelskammer
insb.	insbesondere
IO	Industrielle Organisation
IÖW	Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung
i.S.	im Sinne
ISO	International Organization for Standardization
IuK-Technik	Informations- und Kommunikationstechnik
IWÖ	Institut für Wirtschaft und Ökologie
i.w.S.	im weiteren Sinne
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
Jg.	Jahrgang
JIT	Just In Time
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KHD	Klöckner-Humboldt-Deutz
Krp	Kostenrechnungspraxis
KrW-/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz

LKW	Lastkraftwagen
mbH	mit beschränkter Haftung
Mill.	Million(en)
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MoB	Make or Buy
Nr.	Nummer
Ö.B.U.	Ökologisch Bewußte Unternehmungsführung
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
o.H.	ohne Heft
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
PPS	Produktions-Planung und -Steuerung
ProdHaftG	Produkthaftungsgesetz
PuK	Planungs- und Kontrollrechnung
RAG Umwelt	Ruhrkohle Umwelt GmbH
RGBl.	Reichsgesetzblatt
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
ROW	Rheinische Olefinwerke GmbH
S.	Seite
sog.	so genannt(e)
Sp.	Spalte
StGB	Strafgesetzbuch
t	Tonne
Tab.	Tabelle
TRV	Thermische Rückstandsverwertung GmbH & Co. KG
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u.a.	und andere(s)
UmweltHG	Umwelthaftungsgesetz
UWF	UmweltWirtschaftsForum
VCI	Verband der Chemischen Industrie
VerpackV	Verpackungsverordnung
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WHG	Wasserhaushaltsgesetz
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Planung
ZP	Zeitschrift für Planung
z.T.	zum Teil

I. Einleitung

1. Integration umweltschutzbezogener Aspekte in die Betriebswirtschaftslehre

In der klassischen ***Betriebswirtschaftslehre***[1], die sich nur mit "knappen" Gütern beschäftigte und die ***natürliche Umwelt*** als ein "freies" und damit mit einem Preis von Null versehenes Gut betrachtete, spielten ***ökologische Aspekte*** lange Zeit keine oder nur eine untergeordnete Rolle[2]. Aufgrund der Notwendigkeit einer weitgehenden Integration des Umweltschutzaspektes in das Theoriegebäude der Betriebswirtschaftslehre haben sich in den letzten Jahren - intensiv seit den 80er Jahren - viele Vertreter der Betriebswirtschaftslehre mit umwelt(schutz)orientierten Aspekten und Fragestellungen aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise auseinandergesetzt und einen großen Beitrag zur Entstehung einer umweltschutzorientierten Unternehmungstheorie und -politik in der gegenwärtigen Betriebswirtschaftslehre geleistet[3]. Die intensive Beschäftigung mit dem Thema ist auch aus den zahlreich erschienenen betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen[4] ersichtlich.

---

1 Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum wird das "Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt" und damit auch die Festlegung des Gegenstands der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich behandelt. Aufgrund der Existenz vielfältiger Konzepte und Ansätze - siehe dazu Wöhe (1974), Sp. 710 ff.; Raffée (1984), S. 1 ff.; Stüdemann (1988), S. 3 ff.; Stüdemann (1992), S. 117 ff.; Grochla (1993), Sp. 374 ff. - kann der Auffassung zugestimmt werden, "daß es die Betriebswirtschaftslehre eigentlich gar nicht gibt. Vielmehr existieren verschiedene, teilweise recht unterschiedliche Schwerpunkte betonende Ansätze, Konzepte bzw. Wissenschaftsprogramme nebeneinander", Schanz (1988), S. 49. Von daher wird in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Stüdemann (1992), S. 117, unter Betriebswirtschaftslehre "die Zusammenfassung dieser Meinungsvielfalt" verstanden.

2 Die Volkswirtschaftslehre hatte sich bereits sehr früh mit dem Thema "Umwelt" befaßt und sie unter der Kategorie "Boden" bzw. "Natur" als klassischen Produktionsfaktor anerkannt. Aufgrund der zunehmenden naturfernen wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungen, vgl. Seidel/Menn (1988), S. 16, verlor im Laufe der Zeit der Produktionsfaktor "Boden" im Vergleich zu den Faktoren "Kapital" und "Arbeit" stark an Bedeutung, so daß zur Zeit gängige Faktorsysteme explizit oder implizit von "Arbeit" und "Kapital" als den zwei fundamentalen Faktoren ausgehen; "Boden" wird vielmehr als ein Aspekt des "Kapitals" betrachtet, vgl. Seidel/Menn (1988), S. 16. In den volkswirtschaftlichen Ansätzen wurde die natürliche Umwelt, z.B. Luft und Wasser, wie bei der Betriebswirtschaftslehre als freies Gut angesehen. "Die Umwelt als Gesamtheit der den menschlichen Lebensraum definierenden Gegebenheiten spielte in der ökonomischen Theorie (und in der Wirtschaftspolitik) keine Rolle." Siebert (1978), S. 1. In der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis wurde der natürlichen Umwelt vor allem hinsichtlich der Standortentscheidungen, Infrastruktur- und Klimabedingungen Interesse entgegen gebracht, vgl. Kirchgeorg (1990), S. 2.

3 Strebel setzte sich in seiner Pionierarbeit im Jahre 1980 mit dem Thema Betriebswirtschaftslehre und Umweltschutz auseinander und legte die natürliche Umwelt als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre fest, siehe Strebel (1980).

4 Siehe hierzu die angegebene umweltschutzorientierte Literatur im Literaturverzeichnis der vorliegenden Arbeit.

Die Einbeziehung der Thematik Umweltschutz in die Betriebswirtschaftslehre läßt sich allerdings nicht monokausal erklären und begründen. Ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Aspekte des Umweltschutzes können ebenso eine bedeutende Rolle spielen wie die wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnis, daß das einzelwirtschaftliche Handeln als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre eine wesentliche Ursache[5] der Umweltprobleme darstellt.

Mit der Notwendigkeit der Integration des Umweltschutzes in das Theoriegebäude der Betriebswirtschaftslehre steht die Frage nach einem geeigneten ***Integrationsweg*** im Vordergrund der Betrachtung. Ohne in die Diskussion der in der Literatur vorgeschlagenen Integrationskonzepte und -formen[6] einzusteigen, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ***Integration*** im Sinne einer ***Ergänzung bzw. Modifizierung*** der bewährten Theoriekonzepte der Betriebswirtschaftslehre durch ökologische Aspekte verstanden. Diese Integrationsform zielt auf die ökologische Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre ohne Veränderung ihrer Grundstruktur ab. Damit soll die Rahmenbedingung Ökologie explizit bei den konstitutiven, institutionellen und funktionalen Unternehmungsentscheidungen berücksichtigt werden[7], ohne jedoch die ökonomischen, sozialen, politisch-rechtlichen und technologischen Aspekte zu vernachlässigen. Es wird versucht, durch die Bereitstellung von Entscheidungshilfen und Verfahrensregeln und durch das Erkennen umweltschutzbezogener Chancen und Risiken, die Einbeziehung des Umweltschutzes in die Unternehmungsplanung sicherzustellen[8].

Auf diesem Integrationsweg soll Umweltschutz als ein zu integrierender Aspekt ***nicht*** lediglich im Sinne einer ***"end-of-pipe-Lösung"*** den vorhandenen betriebswirtschaftlichen Konzepten hinzugefügt werden, sondern es soll eine ***"organische Integration"***[9] vorgenommen werden. Die organische Integration erfordert von den Forschungsarbeiten vor allem eine ***konzeptionelle Vorgehensweise*** bei der Integration des Umweltschutzes in die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. An diesem Ziel orientiert sich die vorliegende Arbeit.

---

5 Siehe auch Stitzel (1994), S. 96.

6 Siehe zur Diskussion bezüglich unterschiedlicher Formen und Konzepte der Integration des Umweltschutzes in die Betriebswirtschaftslehre Freimann (1990), S. 177 ff.; Stitzel/Wank (1990), S. 105 f.; Dyckhoff (1991), S. 275 ff.; Pfriem (1992), S. 147 ff.; Stitzel (1992), S. 35 ff.; Dyckhoff (1993), S. 81 f.; Hopfenbeck (1997), S. 72 ff.; Meffert (1997), S. 3 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 71 f.

7 Vgl. Stitzel/Wank (1990), S. 105.

8 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 71.

9 Siehe zur "organischen Integration" Dyckhoff (1991), S. 276 ff.; Dyckhoff (1992), S. 58 f.

2. Problemstellung und Zielsetzung

Eine betriebswirtschaftlich relevante Thematik, die einerseits im Zuge der aktuell diskutierten Notwendigkeit der Integration des Umweltschutzes in die Unternehmungsentscheidungen immer bedeutender wird, und andererseits in den bisherigen Forschungsarbeiten unter umweltschutzorientierten Aspekten vernachlässigt wurde[10], ist das ***Outsourcing.***

In der Literatur wird Outsourcing meist "in einem engeren Sinne" und überwiegend in Verbindung mit der ***Auslagerung*** von Aufgaben der Informationsverarbeitung und Logistik oder der tertiären Funktionen an die "externen und fremden" Unternehmungen behandelt. Diese Sichtweise führt dazu, daß weitere outsourcingrelevante Gestaltungsoptionen hinsichtlich der ***Outsourcing-Objekte*** und der ***Outsourcing-Formen*** in der Regel bislang nicht in die Überlegungen einbezogen worden sind. Obgleich ein zeitlicher Zusammenhang zwischen der Entstehung des Outsourcing-Begriffs und der Auslagerung der Leistungen der Datenverarbeitung besteht, ist aufgrund der Funktionsneutralität des Outsourcing-Begriffs[11] keine Einschränkung des Outsourcing auf einen bestimmten betrieblichen Aufgabenbereich und damit auch nicht auf betriebliche Umweltschutzaufgaben zu verzeichnen.

Trotz dieser Feststellung ist das Outsourcing dennoch Grenzen unterworfen. Nicht alle betrieblichen Leistungen und Funktionen können als Outsourcing-Objekte betrachtet werden. Die unternehmungsspezifischen ***Kernkompetenzen*** stellen ***Insourcing-Objekte*** dar, die bei den Outsourcing-Überlegungen nicht zur Disposition stehen bzw. stehen dürfen. Außerhalb des Kernkompetenzbereichs ist jede Sach- oder Dienstleistung als ***Outsourcing-Potential*** zu bezeichnen. Diese Leistungen können durch verschiedene Bezugsformen erbracht werden; hierbei steht der Unternehmung ein Kontinuum von Alternativlösungen zwischen In- und Outsourcing zur Verfügung. Die Entscheidung über eine bestimmte Sourcingform kann jedoch angesichts ihrer ***strategischen Bedeutung*** nicht ad hoc getroffen werden. Die Outsourcing-Entscheidung ist kein punktuelles Ereignis, sondern in der Regel das Ergebnis eines ***komplexen und mehrstufigen Entscheidungsprozesses***, wobei in diesem Prozeß eine "optimale" Outsourcing-Entscheidungsfindung nur unter Berücksichtigung vielfältiger ***ökonomischer***, ***ökologischer***, ***sozialer***, ***politisch-rechtlicher*** und ***technologischer*** Entscheidungskriterien und Einflußgrößen vorgenommen werden kann.

[10] Als Ausnahme ist der Aufsatz von Stölzle anzuführen, der sich jedoch auf die Grundzüge des Outsourcing von Entsorgungsleistungen beschränkt, siehe dazu Stölzle (1996), S. 121 ff.

[11] Siehe auch Knolmayer (1992a), S. 356.

In der Praxis werden die ***Outsourcing-Entscheidungen*** primär unter ***ökonomischen Zielsetzungen*** getroffen, wenn auch bei Unternehmungen - bei denen die Umweltschutzleistungen nicht als Kernkompetenz gelten - eine zunehmende Tendenz zur Auslagerung von bestimmten betrieblichen Umweltschutzaufgaben zu beobachten ist. Bei der Behandlung des Outsourcing in der Literatur spielen ***ökologische Aspekte*** bisher entweder keine Rolle oder werden nur am Rande erwähnt. Vorherrschende theoretische Grundlage ist der ***Transaktionskostenansatz***. Hierbei werden zur Outsourcing-Entscheidungsfindung oft nur zwei Leistungseigenschaften ("Spezifität" und "strategische Bedeutung") als Einflußgröße herangezogen[12]. Eine solche Sichtweise führt dazu, weitere ***interne und externe entscheidungsrelevante Kriterien und Einflußfaktoren*** bei der Entscheidungsfindung zu vernachlässigen, obwohl sie unter ***Umweltschutzaspekten*** relevant sind.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergibt sich eine umfassende Einbeziehung der Umweltschutzaspekte in den Outsourcing-Entscheidungsprozeß nicht zuletzt deshalb, weil durch das Outsourcing die ***ökologische Betroffenheitssituation*** der Unternehmung ***positiv oder negativ*** beeinflußt wird. Diese wiederum besitzt besondere Relevanz, da die ökologische Betroffenheit als wesentlicher Anlaß und Auslöser der Umweltschutzorientierung der Unternehmungen bezeichnet wird und dies auch empirisch bestätigt worden ist[13].

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Arbeit auf die ***umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing*** unter besonderer Berücksichtigung des ***Entscheidungsprozesses*** ab. Dabei sollen die Schwerpunkte der Betrachtung auf den ***Gestaltungsbedingungen, Gestaltungsansatzpunkten, Gestaltungsproblemen*** sowie auf den ***Gestaltungsempfehlungen*** in Form von ***entscheidungsrelevanten Tendenzaussagen auf der Basis der Outsourcing-Entscheidungskriterien und -Einflußfaktoren*** liegen.

---

[12] Siehe z.B. Picot/Reichwald/Schönecker (1985), S. 1032; Picot/Maier (1992), S. 21; Fischer (1994), S. 301; Guttenberger (1995), S. 131.

[13] Zur Thematik "ökologische Betroffenheit" siehe Kirchgeorg (1990), S. 87 ff.; Coenenberg (1994), S. 38; Günther (1994), S. 16 ff.; Kirchgeorg (1995), S. 61; Dyllick/Belz (1995), S. 582 f.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 259.

3. Methodik und Aufbau der Arbeit

Als ***formeller Bezugsrahmen*** für die Charakterisierung und die Analyse der Unternehmung und ihrer Umweltbeziehungen wird der ***"systemtheoretische Ansatz"***[14] (nachfolgend auch Systemansatz genannt) gewählt, weil dieser Ansatz sich insbesondere für die Analyse komplexer Ganzheiten in ihren konkreten Ausprägungen eignet[15]. Der Systemansatz stellt - im Gegensatz zu einer "isolierten" Betrachtungsweise der Unternehmung - unter Berücksichtigung der bestehenden Verflechtung zwischen der Unternehmung und ihrer natürlichen Umwelt und der gegenseitigen Wirkungsbeziehungen sowie unter Beachtung weiterer Einflußfaktoren ein Modell zur Verfügung, welches die formale Beschreibung einer Unternehmung ermöglicht und ein vollständiges Bild von der Unternehmung zeichnet. Darüber hinaus weist der Systemansatz Charakteristika und Vorzüge[16] auf, die die Auswahl dieses Ansatzes als einen geeigneten formellen Bezugsrahmen[17] zur Berücksichtigung ökologischer Erkenntnisse und Problemstellungen rechtfertigen. Hierbei sind hervorzuheben: das dem Ansatz zugrundeliegende Systemdenken[18], die Offenheit für sozialwissenschaftlich-interdisziplinäre Fragen bzw. Erklärungsansätze[19], die Ermöglichung einer systematischen Erfassung der Außenbezüge einer Unternehmung[20], die Möglichkeit zur Einbeziehung der gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekte[21] und die Berücksichtigung der stofflichen Beziehungen zwischen Unternehmung und ökologischer Umwelt[22]. Die besondere Bedeutung von Systemansätzen ist

---

14 Zum "Systemansatz" in der Betriebswirtschaftslehre, der auf Hans Ulrich zurückgeht, siehe Ulrich (1970); Ulrich (1971), S. 43 ff.; Alewell/Bleicher/Hahn (1971), S. 150 f.; Raffée (1974), S. 79 ff.; Ulrich/Hill (1979), S. 172 f.; Ulrich (1984), S. 49 ff.; Marr (1989), S. 60 ff.; Ulrich/Probst (1991); Steinmann/Schreyögg (1993), S. 62 ff.; Ulrich/Fluri (1995), S. 30 ff.; Pfriem (1995), S. 135 ff.; Meffert (1997), S. 14 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 60 ff.

15 Vgl. Stölzle (1993), S. 3, und die dort angegebenen Quellen.

16 Ulrich/Hill (1979) bezeichnen terminologische, heuristische und integrative Funktionen als drei Vorteile des Systemansatzes, vgl. Ulrich/Hill (1979), S. 172 f.

17 Auch in der Literatur wird bei der Integration ökologischer Aspekte in die betriebswirtschaftlichen Sachverhalte auf den Systemansatz als Bezugsrahmen zurückgegriffen, siehe dazu Strebel (1980), S. 36 ff.; Schmid (1989), S. 32 ff.; Dyckhoff (1991), S. 275 ff.; Dyckhoff (1992), S. 61 ff.; Dyckhoff (1994), S. 7 ff.; Bennauer (1994), S. 28 ff. Stitzel bezeichnet die Systemtheorie als ein Instrument, das geeignet ist, Komplexität zu handhaben; somit kann sie auch als eine Orientierungshilfe im Forschungsbereich der ökologischen Betriebswirtschaftslehre betrachtet werden, vgl. Stitzel (1992), S. 40. Ebenso kann nach Pfriem für eine ökologisch aufgeklärte Theorie der Unternehmung und den daraus folgenden Anwendungsorientierungen am Systemansatz angeknüpft werden, vgl. Pfriem (1992), S. 155 f.; Pfriem (1995), S. 135 ff.

18 Das Systemdenken wird mit Merkmalen wie ganzheitlich, prozeßorientiert, interdisziplinär, analytisch-synthetisch und pragmatisch charakterisiert, vgl. Ulrich/Krieg (1974), S. 12 f.

19 Vgl. Senn (1986), S. 24.

20 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 63.

21 Vgl. Marr (1989), S. 62.

22 Vgl. Schmid (1989), S. 33; Bennauer (1994), S. 29, und die dort angegebene Literatur.

vor allem in deren Strukturierungs- und Beschreibungsfunktion von vielschichtigen Beziehungsgefügen zwischen ökonomischen und ökologischen Systemen begründet[23].

Neben dem Systemansatz als formellem Bezugsrahmen wird in der vorliegenden Arbeit im Rahmen von konzeptionellen und prozessualen ***Entscheidungsfindungen*** im umweltschutzorientierten ***Outsourcing-Entscheidungsprozeß*** auf den ***"entscheidungsorientierten Ansatz"***[24] zurückgegriffen. Entscheidungsorientierte Ansätze leisten zur systematischen Integration des Umweltschutzes bei Ziel- und Mittelentscheidungen einen wesentlichen Beitrag und zeigen ein breites Spektrum von Möglichkeiten auf, wie umweltschutzbezogene Aspekte systematisch in alle Entscheidungs- und Planungsprozesse integriert werden können[25].

Die vorliegende Arbeit besteht aus ***fünf Kapiteln***. Nach einer Einleitung in ***Kapitel I*** werden in ***Kapitel II*** zunächst die Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht betrachtet, und die Sourcing-Entscheidung als strategische Entscheidung dargestellt sowie eine Einordnung der Sourcing-Strategien im Rahmen der Unternehmungsstrategien vorgenommen. Nach einer Outsourcing-Begriffsbestimmung sowie Abgrenzung zum Insourcing und Make-or-Buy wird ausgehend von den charakteristischen Merkmalen (Outsourcing-Dimensionen) das Outsourcing definiert. Auf der Basis dieser Definition wird das der Arbeit zugrundeliegende ***Outsourcing-Basiskonzept*** erarbeitet und dargestellt. Im Rahmen der Analyse der Form-Dimension werden die Outsourcing-Strukturalternativen des Basiskonzeptes (Outsourcing im weiteren Sinne) und deren formbestimmende Merkmale ausgearbeitet und erläutert. Nachfolgend werden bezüglich des Outsourcing eine Ziel- und Objektanalyse auf der Grundlage der Unternehmungsziele und -aufgaben vorgenommen. Im Anschluß an die Outsourcing-Grundlagen wird der ***betriebliche Umweltschutz*** behandelt, und es werden die Anlässe für die Umweltschutzorientierung analysiert, wobei der Schwerpunkt der Betrachtung auf der ***ökologischen Betroffenheit*** und auf den Erfolgskomponenten des Umweltschutzes liegt. Vor dem Hintergrund, daß die ökologische Betroffenheit eine Schlüsselvariable des umweltschutzorientierten Unternehmungsverhaltens darstellt, werden abschließend die Beziehungen zwischen der ökologischen Betroffenheit und dem Outsourcing untersucht.

---

[23] Vgl. Meffert (1997), S. 15, nach seiner Auffassung ist allerdings der Beitrag des Systemansatzes "zur prozessualen und konzeptionellen Ausgestaltung eines Umweltmanagements" bisher als begrenzt einzustufen.

[24] Zu dem "entscheidungsorientierten Ansatz" der Betriebswirtschaftslehre, der auf Heinen zurückgeht, siehe Heinen (1971), S. 429 ff.; Heinen (1976).

[25] Vgl. Meffert (1997), S. 15 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 66.

Die integrative Betrachtung von Outsourcing und Umweltschutz ist Restriktionen grundsätzlicher Art unterworfen, die die ***Integrations-Rahmenbedingungen*** darstellen. Diese werden in ***Kapitel III*** klassifiziert und analysiert, wobei eine Differenzierung in externe (exogene) und interne (endogene) Einflußfaktoren vorgenommen wird. Die externen Rahmenbedingungen werden - basierend auf einer systemtheoretischen Unterteilung des betrieblichen Umsystems - grob in sozio-kulturelle, ökonomische, technologische und politisch-rechtliche Einflußfaktoren eingeteilt. Im Unterschied hierzu läßt sich jedoch für die Auswahl und Strukturierung der unternehmungsinternen Rahmenbedingungen angesichts deren breiter Reichweite keine allgemeingültige und vollständige Systematisierung vornehmen. In Anbetracht des Untersuchungszwecks werden die Art der Verankerung des Umweltschutzes im Zielsystem und die Wettbewerbs- und Umweltschutzstrategien als zwei wesentliche Einflußfaktoren in die Analyse einbezogen, die einen rahmensetzenden Charakter für die Umweltschutzorientierung des Outsourcing-Prozesses bilden.

Das ***Kapitel IV*** befaßt sich ausschließlich mit der ***umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing-Prozesses aus entscheidungsorientierter Sicht***. Zunächst wird Outsourcing als komplexer und mehrstufiger Entscheidungsprozeß gekennzeichnet, der die drei Phasen der Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsfindung (Planung und Entscheidung) und Entscheidungsimplementierung (Durchführung und Kontrolle) umfaßt. Im nächsten Schritt wird ein ***integratives Konzept*** von Outsourcing und Umweltschutz vorgestellt, das eine Integration in doppelter Hinsicht - ***Umweltschutz im Outsourcing*** und ***Outsourcing im Umweltschutz*** - anvisiert. Im Rahmen dieses Konzeptes markieren die drei oben genannten Phasen im Outsourcing-Prozeß die Integrationsebenen, die im weiteren Verlauf der Arbeit einer eingehenden Analyse unterzogen werden. Während bei der ***Entscheidungsvorbereitungsphase*** die Einbeziehung von Umweltschutzaspekten in die Grundsatzentscheidung des In- oder Outsourcing sowie die Bildung und personelle Zusammensetzung des Outsourcing-Teams im Vordergrund stehen, werden in der ***Planungs- und Entscheidungsphase*** die Integration der Umweltschutzaspekte in die Ziel-, Objekt- und Formdimension des Outsourcing vorgenommen.

Bei der ***Zielanalyse*** werden die Umweltschutzziele des Outsourcing konkretisiert und die Zielbeziehungen diskutiert.

Im Rahmen der ***Objektanalyse*** werden nach einer Diskussion über die Festlegung von betrieblichen Umweltschutzaufgaben und deren Bestimmungsproblemen die objektbezogenen Integrationsansatzpunkte typologisiert und konkretisiert sowie die objektbezogene Entschei-

dungsfindung auf der Basis der ausgearbeiteten Entscheidungskriterien und Einflußgrößen durchgeführt. Bei der Objekt-Entscheidungsfindung wird das Verfahren der "Nutzwertanalyse" angewendet und die Ergebnisse werden mittels eines objektbezogenen "Portfolios" mit vier Positionen-Quadranten visualisiert. Anschließend wird die getroffene Objektentscheidung unter dem Aspekt des Outsourcing-Umfangs näher analysiert.

Der Objektanalyse folgt eine eingehende ***Formanalyse***. Im Rahmen der Formanalyse werden die Strukturalternativen des Outsourcing und ihre formbestimmenden Merkmale unter Umweltschutzaspekten näher untersucht, formrelevante Entscheidungskriterien erarbeitet, formrelevante Implikationen der Alternativen aufgezeigt und eine kriteriengestützte Entscheidungsfindung durchgeführt, die in formentscheidungsrelevante Tendenzaussagen mündet. Im Anschluß an die Formanalyse werden die Form- und Trägerzusammenhänge untersucht, und es wird auf die Trägeranzahlentscheidung näher eingegangen.

Die Ausführungen des Kapitels IV enden mit der Einbeziehung der Umweltschutzaspekte in die Phase der ***Outsourcing-Implementierung***. Hierbei werden die zur Entscheidungsdurchführung erforderlichen internen und externen organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen erarbeitet und untersucht sowie die Möglichkeiten der umweltschutzorientierten Vertragsgestaltung zwischen den Outsourcing-Beteiligten aufgezeigt. Die Implementierungsphase wird mit der Entscheidungskontrolle abgeschlossen, wobei der Schwerpunkt der Untersuchung auf der Ergebniskontrolle des Outsourcing liegt. Die Beurteilung des Outsourcing aus ökologischer Sicht erfolgt mittels eines Soll-Ist-Vergleichs. Aufgrund der unterschiedlichen Soll-Ist-Konstellationen werden anhand eines ***"Kontroll-Portfolios"*** verschiedene Fälle erarbeitet, und es wird eine differenzierte Ergebnisbeurteilung vorgenommen. Im Anschluß an den Soll-Ist-Vergleich findet im Zusammenhang mit den negativen Abweichungen eine Erörterung der möglichen Anpassungsmaßnahmen statt.

Im ***Kapitel V*** folgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Ausblick.

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit ist im Überblick der folgenden Abbildung zu entnehmen:

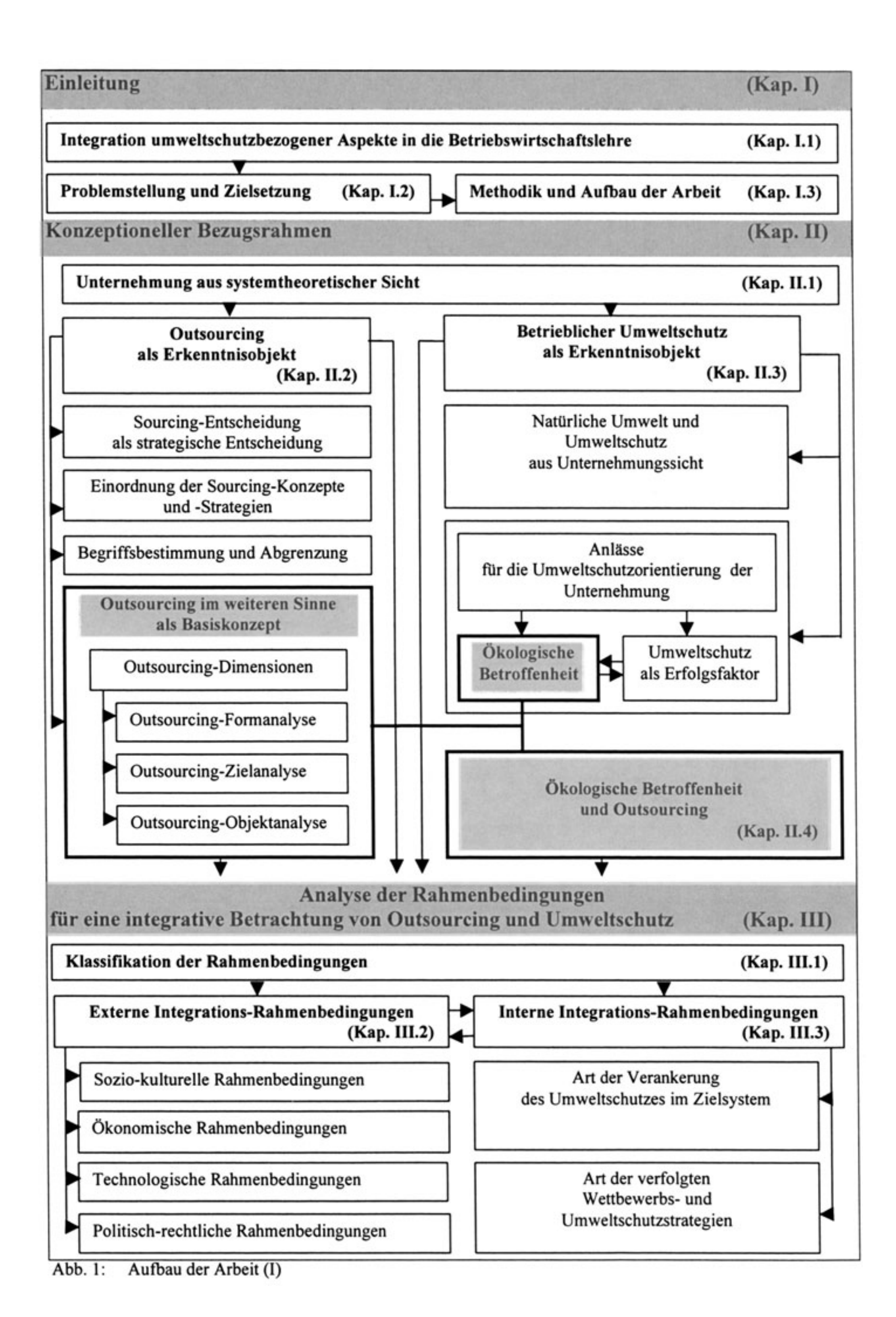


Abb. 1: Aufbau der Arbeit (I)

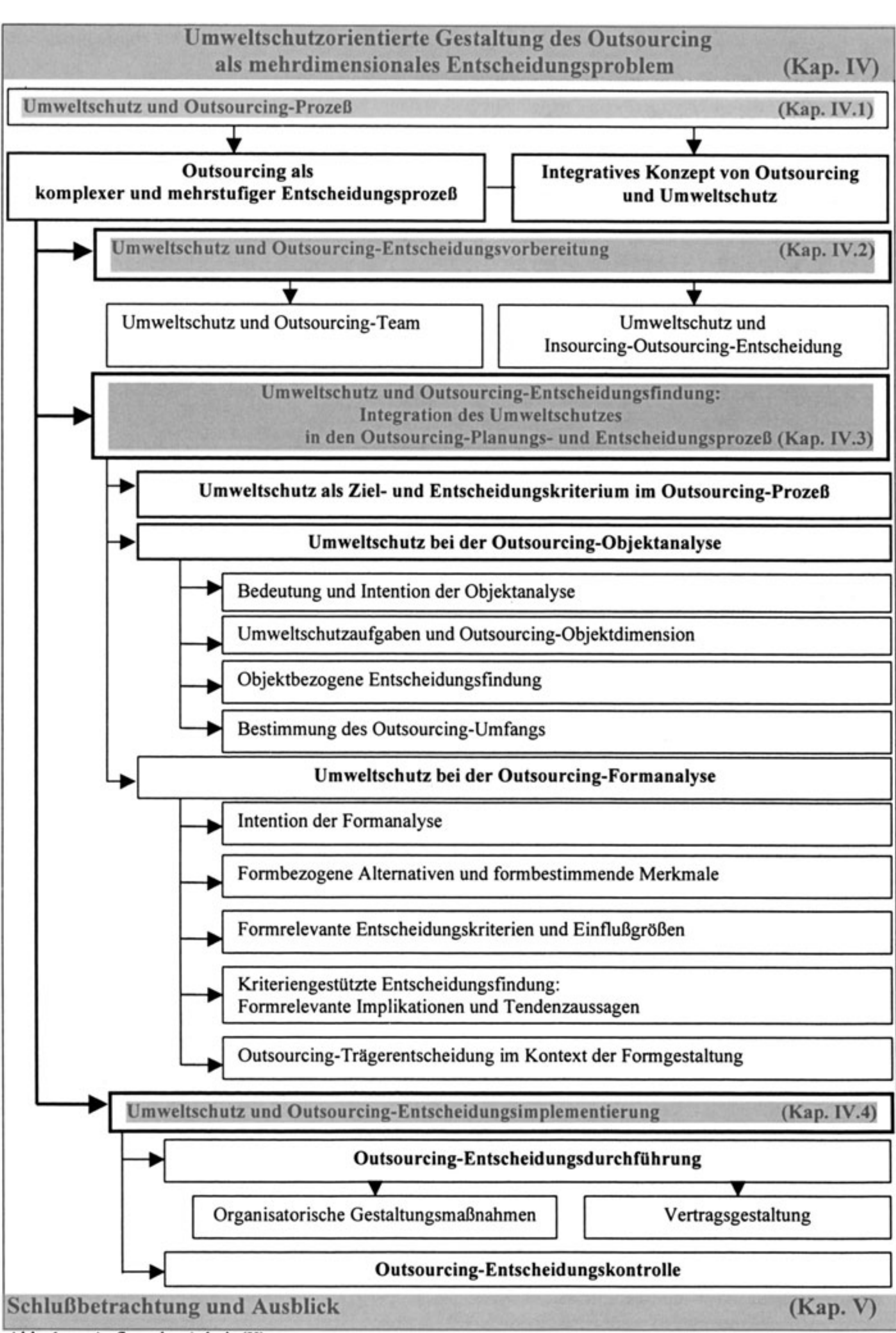


Abb. 1: Aufbau der Arbeit (II)

II. Konzeptioneller Bezugsrahmen

Der gewählte konzeptionelle Bezugsrahmen soll dazu beitragen, die der Arbeit zugrundeliegenden Gedanken zu verdeutlichen und die mit wissenschaftlichen Arbeiten verbundene Komplexität durch eine Abgrenzung und Strukturierung der zu untersuchenden Gegenstandsbereiche zu reduzieren.

1. Unternehmung aus systemtheoretischer Sicht

In der betriebswirtschaftlichen Literatur läßt sich eine einheitliche Begriffserklärung von "Betrieb", "Unternehmung" und "Unternehmen" sowie ihre Abgrenzung voneinander und die Rangbestimmung untereinander nicht oder nur schwer erkennen[1]. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Begriffe synonym verwendet; um eine Begriffseinheitlichkeit zu gewährleisten, wird die Bezeichnung "***Unternehmung***" gewählt.

Aus ***systemtheoretischer Sicht*** ist die Unternehmung als ***offenes sozio-technisches System***[2] zu charakterisieren, wobei unter dem Terminus ***System*** im allgemeinen eine Gesamtheit geordneter Elemente zu verstehen ist, die bestimmte Eigenschaften besitzen und miteinander in Beziehung stehen[3]. Zum einen werden innerhalb der Unternehmung die Aufgaben und Prozesse von Menschen mit Hilfe von technischen Mitteln durchgeführt[4]. Zum anderen bestehen zwischen der Unternehmung als System und ihrem Umfeld Beziehungen; durch diese Beziehungen findet ein Austausch von Energie, Materie und Informationen statt, welcher zur Erfüllung der Unternehmungszwecke erforderlich ist. Diese Offenheit der Unternehmung stellt

---

[1] Zu dieser Thematik siehe Gutenberg (1971), S. 510 ff.; Stüdemann (1988), S. 6 ff.; Busse von Colbe/Laßmann (1991), S. 15 ff.; Grochla (1993), Sp. 375 ff.; Dyckhoff (1994), S. 7 f.; Zelewski (1999), S. 20 ff.; Wöhe (1996), S. 2 ff.; Schierenbeck (2000), S. 22 ff.

[2] Siehe dazu Raffée (1974), S. 90; Kubicek/Thom (1976), Sp. 3978 ff.; Grochla (1978), S. 9; Ulrich/Fluri (1995), S. 30 f. Darüber hinaus ist die Unternehmung als ein ökonomisches, produktives, äußerst komplexes und zweckorientiertes System zu charakterisieren, siehe dazu vor allem Ulrich (1971), S. 49; Ulrich/Fluri (1995), S. 31 f.

[3] Vgl. Kosiol/Szyperski/Chmielewicz (1965), S. 338 f.; Kern (1992a), S. 11 f.

[4] Siehe dazu Ulrich (1971), S. 49; Ulrich/Fluri (1995), S. 31.

eine "Existenzbedingung"[5] und eine "Gefährdung"[6] dar. Durch die Offenheit wird die Unternehmung von ihrem Umfeld beeinflußt; um ihre Funktion und Existenzgrundlage nicht zu verlieren, muß sie sich daher in ihr Umfeld einpassen, wobei Einpassen nicht ausschließlich als passives Anpassen an bestehende äußere Bedingungen und Anforderungen[7] verstanden werden darf, da die Unternehmung selbst die Möglichkeit hat, "in einem interaktiven Prozeß gestaltend"[8] darauf einzuwirken.

Die Unternehmung als ein System besteht aus mehreren "Subsystemen", die wiederum in "Teilsysteme" zerlegt werden können und sie ist in ein umfassendes "Super- bzw. Umgebungssystem" ***(Umfeld)*** eingebettet[9], welches alle nicht zum System Unternehmung gehörenden Elemente umfaßt. Bei dieser Betrachtung steht die Frage nach den Kriterien im Vordergrund, nach welchen das Umfeld einer Unternehmung zu bestimmen und die Unternehmung von ihrem Umfeld abzugrenzen ist. Die externe Abgrenzung ("Systemschnitt")[10] ist mit einer erheblichen ***"Grenzziehungsproblematik"***[11] verbunden. Angesichts der Unmöglichkeit einer Totalerfassung des Umfeldes ist für eine zieladäquate Gestaltung der Beziehungen zum Umfeld eine Abgrenzung durch die Bestimmung des als "relevant" geltenden Teils des Umfeldes für die Unternehmung erforderlich[12]; sie erfolgt grundsätzlich durch die Heranziehung von Auswahlkriterien[13]. Die Lösung des "Relevanzproblems" soll unternehmungsspezifisch vorgenommen werden und kann daher letztendlich als "subjektiv" angesehen werden, denn dies

---

5 Siehe dazu Ulrich/Probst (1991), S. 247.

6 Nach Schmid (1989), S. 34, können die "Umweltkoppelungen Systemstörungen durch die Transmission von Veränderungen der Umwelt bewirken".

7 Vgl. Ulrich/Probst (1991), S. 247.

8 Dyckhoff (1994), S. 8. Siehe zu diesem Aspekt auch Steinmann/Schreyögg (1993), S. 63.

9 Zu den verschiedenen Bezeichnungen von "Subsystem", "Umsystem", "Untersystem" und "Sub-Sub-Systeme" siehe Kosiol/Szyperski/Chmielewicz (1965), S. 339; Raffée (1974), S. 80.

10 Die Trennung des Systems von seiner Umgebung wird auch als Systemschnitt bezeichnet, vgl. Schiemenz (1993), Sp. 4128.

11 Zur Abgrenzungsproblematik zwischen der Unternehmung und ihrem Umfeld siehe Kubicek/Thom (1976), Sp. 3984 ff.; Marr (1989), S. 71 ff.; Schreyögg (1993), Sp. 4232 f.

12 Ähnlicher Ansicht ist auch Schreyögg (1993), Sp. 4236 f.

13 Nach Marr (1989), S. 71, bietet sich "das Sachziel bzw. der Zweck" einer Unternehmung als Auswahlkriterium an. Nach Kubicek/Thom (1976), Sp. 3984 f., wird häufig die "Unternehmungsaufgabe oder das Sachziel" als Auswahlprinzip für die Identifizierung des relevanten Umfelds verwendet.

ist vor allem von unternehmungsspezifischen Faktoren[14] wie Zielen, Informationsstand, Bild der Situation und Informationsverarbeitungsverfahren der Entscheidungsträger abhängig. In der vorliegenden Arbeit wird die Gesamtheit aller für die Aktivitäten des Systems Unternehmung (Systemzweck) relevanten externen Elemente aus dem ***Umgebungssystem bzw. Umfeld*** mit dem Terminus ***Umsystem*** bezeichnet[15]. Da das betriebliche Umsystem sich in diesem Sinne als ein für den Systemzweck erforderlichen "Ausschnitt des Gesamtumfeldes" auffassen läßt, kann es auch als ein aus dem "Erfahrungsobjekt"[16] Umfeld gewonnenes "Erkenntnisobjekt" bezeichnet werden. Das ***Umsystem als Erkenntnisobjekt*** steht im weiteren Verlauf der Arbeit im Vordergrund der Betrachtung.

Wie aus der folgenden Skizze der Unternehmung hervorgeht, läßt sich das Umsystem zunächst in ein ***globales Umsystem*** und ein ***Interaktionsumsystem*** aufteilen[17]. Diese analytische Vorgehensweise ermöglicht eine zwar pragmatische, aber detaillierte Erfassung des Umsystems[18]. Der Erfassung und Analyse des ***globalen Umsystems*** liegt eine ***funktionale Sichtweise*** zugrunde, wonach das Umsystem gedanklich in verschiedene "Komponenten", "Segmente", "Sphären" oder "Elemente" aufgegliedert wird[19]. Trotz des Vorhandenseins der unterschiedlichen Bezeichnungen und Benennungen wird in der Literatur eine einheitliche Aufteilung des globalen Umsystems in ***technologische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle, ökonomische*** und ***ökologische Komponenten*** vorgenommen[20]. Die vier erst genannten Kompo-

---

[14] Vgl. Marr (1989), S. 72 f. In diesem Zusammenhang weist Schreyögg darauf hin, daß die Unternehmung durch ihre spezifische Differenzbildung festlegt, was für sie als Umwelt gilt und welche Segmente mehr und welche weniger bedeutsam sind. Hierbei soll jedoch die Grenzbildung des Systems immer als Vorschlag angesehen werden, vgl. Schreyögg (1993), Sp. 4232 f., wobei zu erwähnen ist, daß er "Umwelt" und "Umfeld" synonym verwendet.

[15] Vgl. Kubicek/Thom (1976), Sp. 3987, in seiner Terminologie wird mit der "Umwelt" dagegen "die grundsätzliche Menge unternehmungsexterner Elemente bezeichnet."

[16] Zum Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt im allgemeinen siehe Brauchlin/Heene (1995), S. 22 f.

[17] Vgl. etwa Kubicek/Thom (1976), Sp. 3988; Schreyögg (1993), Sp. 4237 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 62 f.; Wagner (1997), S. 2 f. Diese gedankliche Aufteilung wurde allerdings aufgrund der synonymen Verwendung von "Umsystem", "Umfeld" und "Umwelt" unterschiedlich benannt: etwa "globales Umfeld" und "Aufgabenumfeld" bei Schreyögg (1993), Sp. 4237 ff.; "globale Umwelt" und "Interaktionsumwelt" bei Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 62. Im Umweltkonzept des St. Gallen Management Modells wird die Erfassung der komplexen "Umwelt" und ihre Präzisierung anhand einer "institutionalen und dimensionalen Umweltbetrachtung" vorgenommen, vgl. Ulrich/Krieg (1974), S. 18 ff.; Ulrich (1978), S. 66 ff.

[18] Vgl. dazu Kubicek/Thom (1976), Sp. 3988.

[19] Siehe z.B. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 61; Janzen (1996), S. 4; Halfmann (1996), S. 14. Ulrich/Krieg (1974), S. 18 ff., sprechen in diesem Zusammenhang von einer dimensionalen Umweltbetrachtung.

[20] Siehe auch Ulrich/Krieg (1974), S. 19 ff.; Kubicek/Thom (1976), Sp. 3988 ff.; Kneschaurek (1990), S. 12; Schaltegger/Sturm (1990), S. 274; Schreyögg (1993), Sp. 4237 ff.; Meffert/ Kirchgeorg (1993), S. 61; Stölzle (1993), S. 8; Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 7 f.

nenten werden auch unter dem Oberbegriff gesellschaftliches Umsystem zusammengefaßt, welches von dem ***natürlich-ökologischen Umsystem*** umfaßt wird[21]. In der folgenden Abbildung wurde die natürliche Umwelt als ein ***umhüllendes System des globalen Umsystems***[22] erfaßt.

Die Komponenten des globalen Umsystems stehen in einer Wirkungsbeziehung sowohl untereinander als auch zur Unternehmung[23]. Die Entwicklungen in den einzelnen Sphären des globalen Umsystems können das Unternehmungsverhalten direkt (z.B. im Falle einer Rohstoffverknappung oder technischer Fortschritte) und/oder indirekt über bekundete Ansprüche der verschiedenen ***Anspruchsgruppen*** beeinflussen[24]. Von daher ist die ***funktionale Betrachtung*** des betrieblichen Umsystems, die mit dessen gedanklicher Aufteilung in verschiedene Sphären zum Ausdruck gebracht wird, durch eine ***institutionsbezogene Betrachtung*** zu ergänzen, die sich als Interaktions- bzw. Aufgabenumsystem charakterisieren läßt[25].

Das ***Interaktionsumsystem*** setzt sich aus der Menge derjenigen Elemente des Umsystems zusammen, mit denen eine Unternehmung zur Realisierung ihrer Sachziele "interagiert, interagieren kann oder aufgrund verbindlicher Vorschriften interagieren muß"[26]. Zu den Hauptelementen des Interaktionsumsystems gehören jene Segmente aus dem Umsystem, deren Akteure die Unternehmung bei der Aufgabenerfüllung unmittelbar tangieren; dazu zählen vor allem Akteure aus den Absatz- und Beschaffungsmärkten (wie Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber), Konkurrenten und Öffentlichkeit, Medien, staatliche Institutionen und Bürgerinitiativen[27]. Insoweit können sie auch zu politisch-rechtlichen, gesellschaftlichen und marktbezogenen Austauschpartnern und Anspruchsgruppen zusammengefaßt werden[28].

---

21 Vgl. Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 7 f.

22 Auf diese Thematik wird in Kap. II.3.1 näher eingegangen.

23 Eine eingehende Analyse der Komponenten des Umsystems wird hier nicht vorgenommen, da sie in Kap. III im Zusammenhang mit Outsourcing und Umweltschutz behandelt werden.

24 Siehe dazu auch Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 7 f.; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 62. Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind interne und externe Personen oder Institutionen, die die Unternehmungsziele, deren Erreichung und Leistungserstellung beeinflussen können oder selbst dadurch beeinflußt werden. Siehe zum Konzept der Anspruchsgruppen Dyllick (1984), S. 74 ff.; Schaltegger/Sturm (1990), S. 274 ff.; Schaltegger/Sturm (1992), S. 216; Stölzle (1993), S. 21 ff.; Ulrich/Fluri (1995), S. 77 ff.

25 Ähnlicher Ansicht sind auch Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 62.

26 Kubicek/Thom (1976), Sp. 3992.

27 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 62 f.; Wagner (1997), S. 2 f.

28 Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 60. Diese Klassifizierung ist auch im Sinne der von Dyllick/Belz vorgenommenen Differenzierung der externen Lenkungssysteme (Politik, Gesellschaft und Markt) der Unternehmung zu verstehen, siehe dazu Dyllick/Belz (1995), S. 17, Fußnote 14.

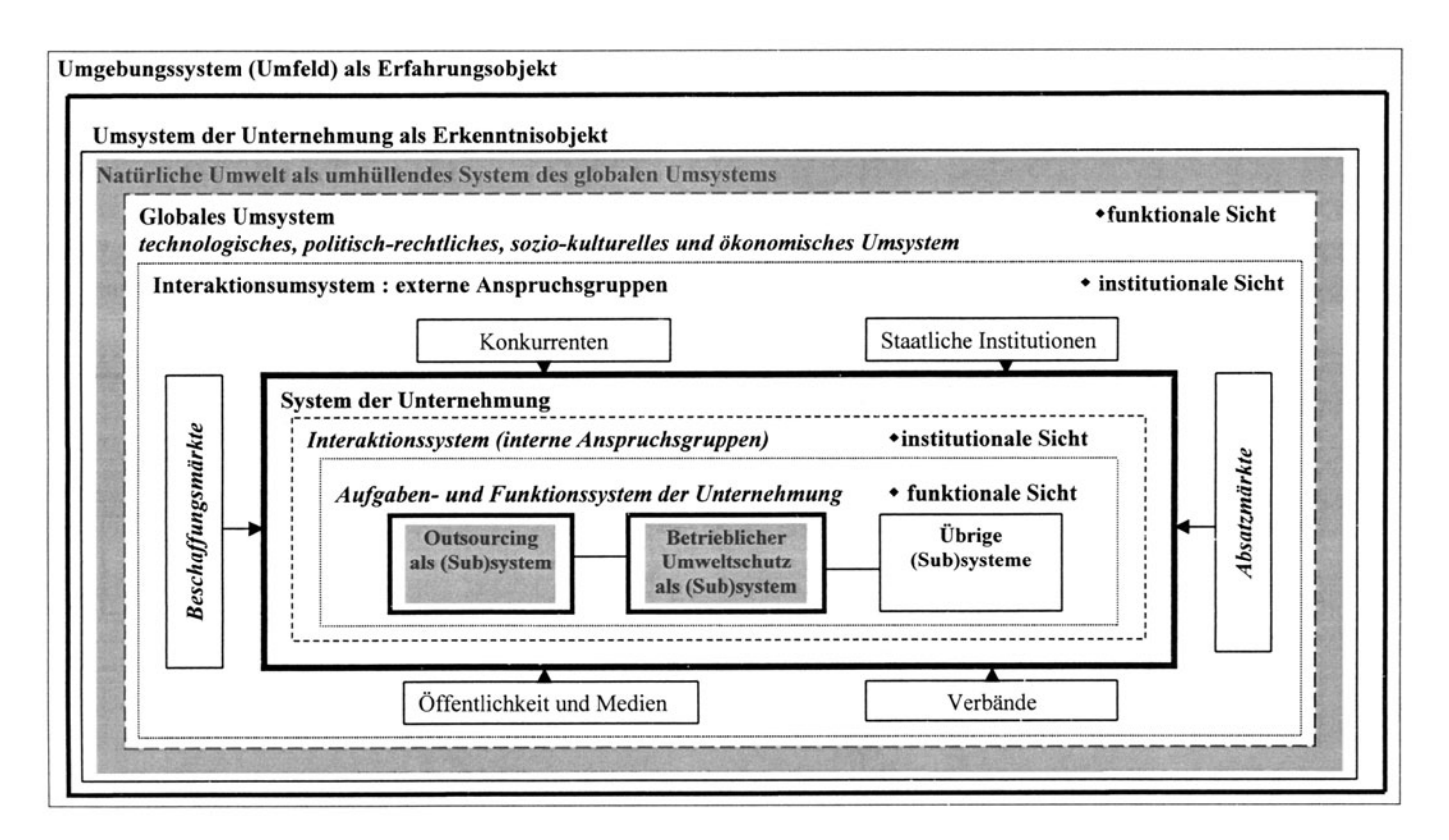


Abb. 2: Skizze der Unternehmung in systemtheoretischer Betrachtung

Die verschiedenen Sphären des globalen Umsystems entfalten ihre Wirkungen über die Akteure des Interaktionsumsystems, indem diese relevante oder als relevant eingeschätzte globale Aspekte aufgreifen und sie direkt über ihr Marktverhalten (Angebot, Nachfrage, Konkurrenz) sowie indirekt über Gesetze/Verordnungen und/oder über die Öffentlichkeit/Medien an die Unternehmungen herantragen[29]. Eine umfassende Berücksichtigung aller gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und ihrer Anliegen[30] ist allerdings verschiedenen ***Schwierigkeiten*** unterworfen. Abgesehen von den Problemen, die aus der Vielzahl der Anspruchsgruppen und der Vielfalt der an die Unternehmung herangetragenen Ansprüche entstehen, ist auf mögliche Konflikte zwischen gesellschaftlichen Anliegen und verschiedenen Anspruchsgruppen sowie auf Konflikte innerhalb einer Anspruchsgruppe hinzuweisen. Darüber hinaus ist es möglich, daß in einer Periode ein Thema als gesellschaftliches Anliegen in einem Land angesehen wird, das sowohl eine nationale als auch eine internationale Dimension besitzt. Hierbei dürfen einerseits die nationalen Aspekte nicht zu kurz kommen, und anderseits können die internationalen Aspekte nicht den nationalen Interessen zum Opfer fallen[31].

Die Harmonisierung beider Dimensionen in einer Konfliktsituation stellt eine Herausforderung dar. Zudem ist eine ***"Überlagerungsproblematik"*** bei gesellschaftlichen Anliegen festzustellen. Es ist möglich, daß ein gesellschaftliches Anliegen, dessen Berücksichtigung in der Unternehmung noch nicht abgeschlossen ist, durch ein aktuelles überlagert wird. Diese Ansprüche zu selektieren und in konfliktären Situationen einen Interessenausgleich zu finden, stellt daher eine große Herausforderung für die Unternehmungen dar, welche sich nur langfristig in einem Interaktionsprozeß mit den Anspruchsgruppen erfüllen läßt. Insbesondere die Groß-Unternehmungen als ***"quasi-öffentliche Institutionen"***[32] müssen sich dieser Herausfor-

---

[29] Vgl. Wagner (1997), S. 3.

[30] Gesellschaftliche Anliegen sind in diesem Zusammenhang die in einer Gesellschaft (gesellschaftliche Anspruchsgruppen) als wichtig eingestuften Themenkomplexe (z.B. Umweltschutz, Arbeitslosigkeit, Entwicklungspolitik, Konsumentenschutz), vgl. dazu Dyllick (1989a), S. 38.

[31] Beispiele zur Verdeutlichung der Schwierigkeiten eines Interessenausgleiches: Der wirtschaftliche Exportboykott des Landes A (aufgrund von Menschenrechtsverletzungen) und die daraus resultierenden negativen Beschäftigungsauswirkungen in Land B; oder Produktion und Export von Maschinen und Anlagen (positive Auswirkungen auf die Beschäftigung in Land B), die in einem anderen Land im Krieg und zur Umweltzerstörung eingesetzt werden können.

[32] So lautet der Titel des Werks von Ulrich (1977). Bei dem Grundmodell der Unternehmung als "quasi-öffentliche Institution" wird die Unternehmung als "multifunktionale" und "pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit" betrachtet. Je umfangreicher die Unternehmung Funktionen in der Gesellschaft wahrnimmt, um so mehr ist sie nicht mehr Privatangelegenheit der Eigentümer, sondern sie berührt elementare Interessen der Gesellschaft, vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 60.

derung stellen, da sie in zunehmendem Maße ***"öffentlich exponiert"***[33] und in die öffentliche Auseinandersetzung verwickelt sind. Die Aufrechterhaltung gesellschaftlicher Legitimation der betroffenen Unternehmungen ist langfristig nur mit der Einbeziehung der gesellschaftlichen Ansprüche in die Unternehmungspolitik möglich.

Mit Hilfe der systemtheoretischen Betrachtung läßt sich nicht nur die Erfassung und die Beschreibung der Unternehmung in ihrem Umsystem vornehmen, sondern erlaubt es auch, das System selbst intern einer detaillierten Analyse zu unterziehen[34]. Die "interne Abgrenzung" im System kann vor allem durch die Klassifikation und die Bildung von internen Systemelementen[35] in Abhängigkeit von der jeweiligen Betrachtungsebene und Fragestellung vorgenommen werden.

Wie aus der vorangegangenen Abbildung ersichtlich wird, wurde in der vorliegenden Arbeit im System Unternehmung zwischen einem ***Interaktionssystem*** (institutionale Betrachtung) und einem ***Aufgaben- bzw. Funktionssystem*** (funktionale Betrachtung) differenziert, welche in einer Wirkungsbeziehung zueinander stehen. Das komplexe Aufgabensystem der Unternehmung kann je nach den relevanten Aspekten in verschiedene (Sub)Systeme unterteilt und untersucht werden. Vor dem Hintergrund der im Rahmen dieser Arbeit interessierenden Aspekte ermöglichen es systemtheoretische Überlegungen, das Aufgabensystem der Unternehmung in die (Sub)Systeme ***Outsourcing*** und ***betrieblicher Umweltschutz*** zu segmentieren und sich dadurch systematisch auf diese komplexen Erkenntnisobjekte zu konzentrieren. Trotz der Fokussierung auf diese beiden Subsysteme können das Outsourcing und der Umweltschutz weder losgelöst von den übrigen Sub- und Teilsystemen (z.B. "Politiksystem", "funktionale Subsysteme") der Unternehmung noch unabhängig von dem betrieblichen Umsystem untersucht und analysiert werden. Die Subsysteme Outsourcing und betrieblicher Umweltschutz können auch als ein eigenständiges System betrachtet werden. Zwischen den beiden Systemen, zwischen diesen und dem ganzen System Unternehmung sowie dessen Umsystem

---

[33] Dyllick (1989a), S. xvi. Nach Dyllick bringt der Begriff "öffentliche Exponiertheit" im allgemeinen die Tatsache zum Ausdruck, daß die Unternehmungen nicht nur durch ihre Aktivitäten öffentliche Interessen berühren, sondern sie werden selber auch durch die im Namen öffentlicher Interessen ausgeübten Handlungen betroffen, vgl. Dyllick (1989a), S. 15.

[34] Vgl. Halfmann (1996), S. 18.

[35] Zu unterschiedlicher Klassifikation und Bildung von Subsystemen siehe Ulrich (1971), S. 50 ff.; Hahn (1971), S. 161; Ulrich/Krieg (1974), S. 14 f.; Kubicek/Thom (1976), Sp. 4004 f.; Gagsch (1980), Sp. 2156 ff.; Kern (1992a), S. 11 f.

bestehen Relationen, die bei der Analyse des Outsourcing und des Umweltschutzes zu berücksichtigen sind. Im folgenden werden Outsourcing und betrieblicher Umweltschutz als Erkenntnisobjekte der Untersuchung einer eingehenden Analyse unterzogen.

2. Outsourcing als Erkenntnisobjekt

2.1 Sourcing-Entscheidung als strategische Entscheidung

Die Wahl einer Handlungsmöglichkeit aus mehreren (mindestens zwei) realisierbaren Alternativen, die nicht gleichzeitig zu verwirklichen sind, ist als ***Entscheidung*** zu bezeichnen[36]. Strategische Entscheidungen sind konstitutive Elemente der ***Unternehmungspolitik***[37] und Gegenstand der strategischen ***Unternehmungsplanung***[38]; insofern sind sie auch als eine Kernaufgabe der ***Unternehmungsführung***[39] zu betrachten.

Als ***strategische Entscheidungen*** sind vor allem Entscheidungen über die Unternehmungsziele und die Bestimmung der zur Zielerreichung erforderlichen Unternehmungsstrategien zu bezeichnen[40]. Sie lassen sich in der Regel mit der Heranziehung von konstitutiven Merkma-

---

[36] Vgl. Witte (1992), Sp. 552.

[37] Im betriebswirtschaftlichen Schrifttum finden sich unterschiedliche Definitionen und inhaltliche Konkretisierungen der Unternehmungspolitik, welche eine einheitliche Herleitung des Begriffes erschweren. Zu diesem komplexen Thema siehe Kern (1966), S. 491 ff.; Busse von Colbe/Perlitz (1982), S. 145 ff.; Rühli (1985), S. 31 ff.; Bleicher (1992), S. 59 ff.; Hill (1993), Sp. 4366 ff.; Ulrich/Fluri (1995); Pfriem (1995), S. 157 ff.; Hinterhuber (1996), S. 39 ff.; Rühli (1996), S. 391 ff. Die Unternehmungspolitik läßt sich inhaltlich zweckmäßig durch ihre Elemente präzisieren. Diese Elemente, die auch als "konstitutive Elemente der Unternehmungspolitik" bezeichnet werden können, beinhalten Aussagen über Unternehmungsziele, Unternehmungsstrategien zur Zielerreichung und Instrumente der Zielerreichung, vgl. Rühli (1985), S. 35. Ähnlicher Auffassung ist auch Pfohl (1981), S.16. Da sich die Strategien und Instrumente lediglich als "Zielerreichungsmittel" interpretieren lassen, muß die Unternehmungspolitik auf das Zielsystem der Unternehmung gerichtet sein, wenn auch die Ziele als ein Bestandteil der Unternehmungspolitik zu erfassen sind.

[38] Ähnlich auch bei Frese (1987), S. 117 f.; Welge/Al-Laham (1992), S. 5. Es ist zu erwähnen, daß sich die Definition von Unternehmungspolitik über die inhaltliche Konkretisierung ihrer Elemente schwer von den in der Literatur vorhandenen Planungsbegriffen unterscheiden läßt. Als Beispiel dafür ist der Planungsbegriff bei Wild zu erwähnen, welcher die Planung "als ein systematisches zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung" interpretiert, Wild (1981), S. 13. Diese Abgrenzungsproblematik resultiert letztendlich aus Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Politik und Planung. Ähnlich auch Pfohl (1981), S. 16. Zur generellen Abgrenzungsproblematik zwischen Politik und Planung siehe Eigenstetter (1993), S. 276 ff.

[39] Vgl. Frese (1987), S. 113; Macharzina (1995), S. 39; Hahn (1997a), S. 32. Unternehmungsplanung und Unternehmungsführung werden in der vorliegenden Arbeit nicht als deckungsgleich betrachtet, da Unternehmungsplanung als eine Teilfunktion der Unternehmungsführung verstanden wird.

[40] Vgl. Bamberger (1981), S. 97. Zum Gegenstand strategischer Entscheidungen siehe auch Frese (1987), S. 117 f.

len[41] wie hoher monetärer Wert, Grundsatzcharakter, Irreversibilität, breiter Geltungsbereich, hohe zeitliche Reichweite, geringe Häufigkeit und starke Wertebeladenheit charakterisieren. Mit dem Kriterium des ***hohen monetären Wertes*** wird die besondere Bedeutung strategischer Entscheidungen für die Vermögens- und/oder Ertragslage und damit auch für den Bestand der Unternehmung zum Ausdruck gebracht[42]. Strategische Entscheidungen weisen einen ***Grundsatzcharakter*** auf, da sie weitere betriebliche Entscheidungen auslösen und Folgeentscheidungen beeinflussen. Das Merkmal ***Irreversibilität*** deutet darauf hin, daß diese Entscheidungen entweder überhaupt nicht oder nur schwer rückgängig gemacht bzw. korrigiert werden können[43]. Strategische Entscheidungen betreffen die ***gesamte Unternehmung*** und sind für sämtliche Unternehmungsbereiche verbindlich[44]. Sie sind ***langfristig gültige Entscheidungen*** und weisen eine relativ ***geringe Häufigkeit*** (z.B. bezüglich der Wahl des Standortes oder der Rechtsform) auf[45]. Strategische Entscheidungen sind des weiteren durch ihre ***starke Wertebeladenheit*** gekennzeichnet, da bei diesen soziale Werte und politische Normen eine große Bedeutung haben; sie werden daher unter besonderer Beachtung der Unternehmungsphilosophie und -werthaltungen getroffen[46].

Die ***Entscheidungen*** im Hinblick auf die Festlegung einer bestimmten ***Sourcingart*** (Bezugsart) - abgesehen von Entscheidungen mit operativer Natur - erfüllen die oben erwähnten Kriterien und sind somit als ***strategische Entscheidungen*** zu bezeichnen. Diese Entscheidungen sind ***langfristig gültige Entscheidungen*** (aufgrund ihrer hohen zeitlichen Reichweite) mit ***Grundsatzcharakter*** (z.B. Beeinflussung von Folgeentscheidungen) und von ***irreversibler Natur*** (etwa aufgrund der vertraglichen Bindungen). Sie sind für die ***Unternehmung als Ganzes*** von Bedeutung, da sie eine wesentliche organisatorische und strukturelle Änderung der Unternehmung (etwa durch Verlagerung einer Funktion, Reduzierung der Fertigungstiefe, Einbeziehung der Lieferanten in die F&E) bewirken können. Sie erfüllen das Kriterium des ***hohen monetären Wertes***, da die Kostenhöhe und Kostenstruktur der Unternehmung (z.B.

---

41 Vgl. Macharzina (1995), S. 39 ff., und die dort angegebene Literatur.

42 Vgl. Hahn (1997a), S. 32; Macharzina (1995), S. 41. Dieses Kriterium ist bei Gutenberg ein Merkmal für die Abgrenzung der "echten Führungsentscheidungen" von anderen Entscheidungen, vgl. Gutenberg (1962), S. 59.

43 Vgl. Macharzina (1995), S. 39.

44 Diese Entscheidungen können nach Gutenberg "(...) nur aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden", Gutenberg (1962), S. 60.

45 Vgl. Hahn (1997a), S. 35.

46 Vgl. Macharzina (1995), S. 41; Hahn (1997a), S. 33.

Austausch von fixen und variablen Kosten)[47] beeinflußt wird. Sie weisen zudem eine ***starke immaterielle Wertebeladenheit*** auf, da mit der Entscheidung für ein evtl. Outsourcing z.B. Änderungen in der Beschäftigungsstruktur der Unternehmung einhergehen. Angesichts dieser Eigenschaften der Sourcing-Entscheidungen lassen sie auch eine ***geringere Häufigkeit*** erkennen. Hinzu kommt die Notwendigkeit der Berücksichtigung von rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die mit ihnen einhergehenden ökologischen Auswirkungen. Aus den genannten Gründen ist die strategische Bedeutung von Sourcing-Entscheidungen hervorzuheben[48]; diese Entscheidungen werden daher vorwiegend von der Unternehmungsführung veranlaßt. Die folgende Abbildung gibt die charakteristischen Merkmale von Sourcing-Entscheidungen wieder.

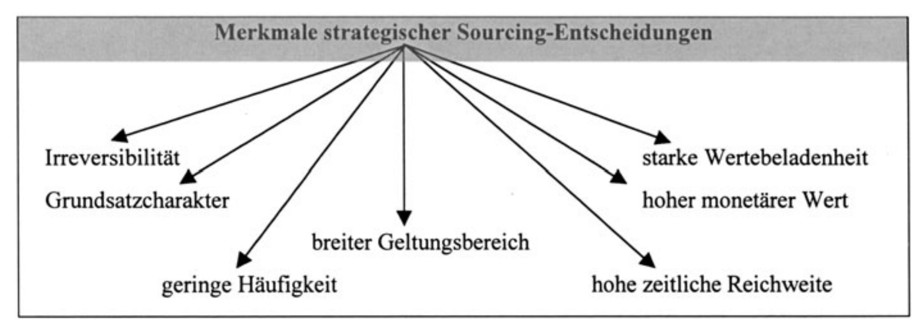


Abb. 3: Charakteristische Merkmale von Sourcing-Entscheidungen

2.2 Einordnung der Sourcing-Konzepte und -Strategien

Die Formulierung der ***Unternehmungsziele*** und ***-strategien*** ist als Aufgabe der strategischen Unternehmungsplanung anzusehen[49]. Ausgehend von den im Rahmen der Umwelt- und Unternehmungsanalyse ermittelten Informationen werden Strategien entwickelt, die auf die Zielerreichung gerichtet sind[50]. Die Unternehmungsstrategien lassen sich nach verschiedenen

---

[47] Vgl. Baur (1990), S. 3.

[48] Zur strategischen Bedeutung von Make-or-Buy- und insofern auch Outsourcing-Entscheidungen siehe Ihde (1988), S. 13 ff.; Baur (1990), S. 2 ff.; Männel (1997), S. 307.

[49] Allerdings besteht im Schrifttum kein Konsens darüber, ob die Zielbildung als Bestandteil der Unternehmungsplanung zu erfassen oder ob sie der Planung vorgelagert ist. Zu diesem Themenkomplex siehe vor allem Welge/Al-Laham (1992), S. 3 ff.; Macharzina (1995), S. 339 ff.; Hahn (1997a), S. 32 ff.

[50] Vgl. Welge/Al-Laham (1992), S. 165. Der Strategiebegriff selbst wird im Schrifttum sehr unterschiedlich verwendet. Zu den zahlreichen und unterschiedlichen Strategiedefinitionen im anglo-amerikanischen und deutschsprachigen Raum siehe Welge/Al-Laham (1992), S. 166 ff. Darüber hinaus ist die Beziehung von Unternehmungszielen und -strategien zueinander nicht eindeutig geklärt. Siehe dazu z.B. Kreikebaum

Kriterien (wie z.B. organisatorischer Geltungsbereich, Funktionsbereich, Produkte) typologisieren. Wird der organisatorische Geltungsbereich als Differenzierungskriterium herangezogen, sind Unternehmungsgesamt-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien (Funktionalstrategien) zu unterscheiden[51]. Die Unternehmungsgesamt- und Geschäftsbereichsstrategien bilden den Bezugsrahmen für die Strategieformulierung in den Funktionsbereichen.

Die ***Funktionalstrategien*** weisen einen höheren Konkretisierungsgrad auf und dienen als Richtlinien für die Aktivitäten der Funktionsbereiche[52]. Die Funktionalstrategien zielen auf die Realisierung der Ziele in den Funktionsbereichen ab, die aus den Unternehmungszielen abzuleiten sind. Sie sollen Aussagen darüber machen, in welche Richtung sich die Leistungsversorgung (Beschaffung), Leistungserstellung (Produktion) und Leistungsverwertung (Absatz) zu orientieren haben, damit jeder Funktionsbereich seinen Beitrag zur Erzielung der relativen Wettbewerbsvorteile und damit auch zur Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung leistet[53].

Hinsichtlich der hier behandelten ***Sourcing-Thematik*** stehen vor allem die ***Beschaffungsstrategien*** im Vordergrund, die innerhalb der funktionalen Strategien anzusiedeln sind. Die ***Sourcing-Konzepte*** sind als wesentliche Bestandteile einer Beschaffungsstrategie aufzufassen, worunter generell die ***Kombination vielfältiger beschaffungspolitischer und -strategischer Elemente und Prinzipien***[54] zu verstehen ist. Mit der Verwendung des Begriffes

---

(1989), S. 24 f.; Welge/Al-Laham (1992), S. 165 ff.; Hentze/Brose/Kammel (1993), S. 129 ff.; Macharzina (1995), S. 220 ff.; Hinterhuber (1996), S. 17 ff. Macharzina (1995), S. 220, unterscheidet hierbei zwei grundlegende Strategieverständnisse: Strategie "als rational geplantes Maßnahmenbündel" und Strategie "als Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen". Bei der ersten Strategieauffassung wird das Verhältnis von Zielen und Strategien vielmehr als "Ziel-Mittel-Beziehung" betrachtet, während bei der zweiten diese Beziehung angesichts des "zunehmend turbulenten Umweltwandels" sowie der Beobachtung des Verhaltens von Unternehmungen relativiert wird, vgl. Macharzina (1995), S. 223.

51 Vgl. Kreikebaum (1997), S. 58.

52 Zu funktionalen Strategien siehe Welge/Al-Laham (1992), S. 246 ff.; Bühner (1993), S. 24; Macharzina (1995), S. 230. Steinmann/Schreyögg verwenden anstelle von Funktionalstrategie den Begriff "strategische Programme". Nach ihrer Auffassung sind die Funktionsbereiche an die Unternehmungsgesamt- und Geschäftsbereichsstrategie gebunden, und ihre Aufgabe besteht in der Entwicklung von Programmen zur Umsetzung der Strategien in konkretes Handeln, vgl. Steinmann/Schreyögg (1991), S. 131.

53 Ähnlicher Ansicht hinsichtlich der Produktionsstrategien ist auch Zäpfel, siehe Zäpfel (1989), S. 94.

54 Nach Arnold charakterisieren Sourcing-Konzepte den Kern einer Beschaffungsstrategie, vgl. Arnold (1996), Sp. 1862; Arnold (1997), S. 93.

Sourcing[55] anstelle von ***Beschaffung*** - soweit es sich nicht um ein modisches Schlagwort handelt - soll allerdings ein verändertes Verständnis in der Unternehmung bezüglich der Leistungsversorgung zum Ausdruck gebracht werden, welches außer den traditionellen Beschaffungsaspekten auch die Gestaltung der gesamten Beziehungen zu den Zulieferern (Lieferanten) beinhaltet[56].

Die Sourcing-Konzepte lassen sich nach verschiedenen ***Merkmalen*** typologisieren, wobei es zweckmäßig ist, gedanklich zwischen zwei zeitlich unterschiedlichen Betrachtungsebenen zu unterscheiden[57]. Auf der ersten Betrachtungsebene (zeitlich vorgelagerte Stufe) steht die Frage im Vordergrund: von wem muß die in Betracht kommende Leistung überhaupt erbracht werden? Hier ist nach dem Differenzierungsmerkmal ***Träger der Wertschöpfung*** grob zwischen ***Insourcing*** und ***Outsourcing*** zu unterscheiden. Die zweite Betrachtungsebene wird grundsätzlich dann in die Überlegungen einbezogen, wenn eine Unternehmung sich für die ***Outsourcing-Alternative*** entschieden hat[58]. Auf dieser Ebene lassen sich durch die Heranziehung von verschiedenen Differenzierungskriterien wie Bezugsquellenanzahl, Beschaffungsobjekt, -subjekt und -zeit, Größe des Marktraumes und Wertschöpfungsort weitere Sourcing-Konzepte (wie z.B. Modular-Sourcing, Global-Sourcing, Unit-Sourcing, Element-Sourcing, Just-In-Time) unterscheiden[59]. Aus dem Spektrum der Sourcing-Konzepte steht in der vorliegenden Arbeit das Outsourcing im Vordergrund[60]. Im folgenden wird auf diese Thematik näher eingegangen, um die der Arbeit zugrundeliegenden begrifflichen Sachverhalte zu erklären und das Outsourcing-Konzept darzustellen.

---

55 Sourcing wird nach Kaufmann (1995), S. 276, allgemein als die Versorgung einer Unternehmung mit "bestimmten Inputs aus einer externen Bezugsquelle" definiert. Die Einbeziehung der "externen Bezugsquelle" als Bestandteil der Definition von Sourcing erscheint problematisch, da sich der Begriff "Outsourcing" damit erübrigt und "Insourcing" nicht abgedeckt wird. Von daher wird in dieser Arbeit unter Sourcing ganz allgemein die Versorgung einer Unternehmung mit Inputfaktoren verstanden.

56 Vgl. Kaufmann (1995), S. 277. Er vergleicht diese neuartige Begriffsverwendung mit der Verwendung des Begriffes Marketing anstatt des traditionellen Absatzbegriffes, was ein verändertes Verständnis von Unternehmungsführung bezüglich der Leistungsverwertung zum Ausdruck bringt, vgl. Kaufmann (1995), S. 276 f.

57 Vgl. Arnold (1996), Sp. 1862 ff.; Arnold (1997), S. 93 ff.

58 Arnold weist allerdings darauf hin, daß die Sourcing-Konzepte der zweiten Betrachtungsebene im Falle eines Insourcing auch von Bedeutung sind, "da bei unternehmensinterner Wertschöpfung Inputfaktoren einer vorgelagerten Wirtschaftsstufe benötigt werden", Arnold (1996), Sp. 1872.

59 Siehe zu den Einzelheiten Arnold (1996), Sp. 1862 f.; Arnold (1997), S. 93.; Arnold/Eßig (2000), S. 125 f.

60 An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß die Behandlung aller auf der zweiten Betrachtungsebene differenzierten Sourcing-Konzepte nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist. Auf einige relevante Elemente dieser Konzepte (wie z.B. Lieferantenanzahl, JIT) wird im Rahmen der umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing eingegangen.

2.3 Begriffsbestimmung und Abgrenzungsproblematik

2.3.1 Outsourcing-Begriff

Die begriffliche Umschreibung und die inhaltliche Präzisierung eines Sachverhaltes geht mit Zuordnungs- und Abgrenzungsproblemen einher, insbesondere, wenn es sich um ein fremdsprachlich "neues" Phänomen handelt[61]. Diese Problematik führt im Bereich Outsourcing dazu, daß ein einheitliches Verständnis von Outsourcing weitgehend fehlt[62]. Dies zeigt sich vor allem bei der "Bestimmung der Zusammensetzung der Termini" und der "Reichweite der Begriffsauslegung".

Der ***Begriff Outsourcing*** setzt sich aus den englischen Wörtern "Outside" und "Resourcing" oder "Outside", "Resource" und "Using" zusammen[63] und hat zum ersten Mal in den 90er Jahren Eingang in die Fachdiskussion, insbesondere im Bereich Informationsmanagement und Wirtschaftsinformatik, gefunden[64]. Ursprünglich wurde Outsourcing als die Übertragung von Datenverarbeitungsaufgaben[65] auf externe Firmen definiert; wobei diese Übertragung zeitweise/permanent und partiell/vollständig sein konnte[66].

Die historisch enge Verbindung zwischen dem Outsourcing-Begriff und der externen Übertragung der Aufgaben im Bereich des Informationsmanagement führte allerdings dazu, daß der Begriff Outsourcing nicht selten ausschließlich in Verbindung mit Informatikleistungen ver-

---

[61] Ähnlicher Ansicht sind auch Heinrich (1992), S. 22; Köhler-Frost (1993), S. 17.

[62] Ähnlicher Ansicht sind auch Knüppel/Heuer (1994), S. 333; Köhler-Frost (1993), S. 17.

[63] Vgl. Bloech (1996), S. 150. In der einschlägigen Literatur besteht allerdings kein Konsens darüber, aus welchen Wörtern sich der Begriff "Outsourcing" zusammensetzt. Insgesamt lassen sich drei Möglichkeiten der Wortkombination feststellen: (a) "Outside" und "Resourcing", vgl. dazu z.B. Picot/Maier (1992), S. 15; Eversheim u.a. (1993), S. 82; Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 229; Knüppel/Heuer (1994), S. 333; Wißkirchen (1995), S. 236. (b): "Outside" und "Resource", vgl. dazu Behme (1993), S. 291; Bongard (1994), S. 80, und die dort angegebene Literatur; Stölzle (1996), S. 122. (c): "Outside", "Resource" und "Using", vgl. dazu Köhler-Frost (1993), S. 13; Bliesener (1994), S. 278; Scherm (1996); S. 47; Koppelmann (1996), S. 2; Zahn/Soehnle (1996), S. 14; Bühner/Tuschke (1997), S. 20. Nach Horchler ist Outsourcing eine Wortkombination aus den Wörtern "Outside" und "Resource" und bedeutet "Outside Resource Using", vgl. Horchler (1996), S. 1, und die dort angegebene Literatur.

[64] Nach Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 229, wurde der Begriff Outsourcing durch die Unterschrift eines Vertrages zwischen Eastmann Kodak Co. und IBM im Jahre 1989, dem zufolge IBM die gesamte Datenverarbeitung des Konzerns übernahm, zum Schlagwort. Zur historischen Entwicklung siehe Köhler-Frost (1993), S. 13 ff.; Horchler (1996), S. 2 ff.

[65] Zur Outsourcing-Thematik im Zusammenhang mit Informationsverarbeitung siehe vor allem Heinrich (1992); Köhler-Frost (1993); Bongard (1994); Berg/Gräber (1995); Horchler (1996); Köhler-Frost (2000).

[66] Vgl. zu derartigen Definitionen Picot/Maier (1992), S. 16; Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 229; Bühner/Tuschka (1997), S. 21 f. Diese Sichtweise von Outsourcing wird in der Literatur auch als "Outsourcing i.e.S." bezeichnet, siehe z.B. Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 229; Bühner/Tuschke (1997), S. 21.

wendet und behandelt wurde[67]. Diese enge und einseitige Sichtweise ist nicht haltbar, denn der Begriff Outsourcing ist letztlich ***"funktionsneutral"***[68], und mit ihm ist keine Einschränkung auf die Leistungen im Bereich der Informationsverarbeitung verbunden[69]. Aus diesem Grund ist anzumerken, daß sich Outsourcing prinzipiell auf jede Sach- und Dienstleistung einer Unternehmung beziehen kann und für alle Aufgaben in der Unternehmung denkbar ist[70]. Ausgehend von der ***Wortkombination*** des Outsourcing ist im ***allgemeinen*** darunter eine ***Inanspruchnahme von externen Versorgungsquellen*** zu verstehen[71].

Dieses allgemeine Outsourcing-Verständnis erfährt in der Literatur durch die Einbeziehung von bestimmten Schwerpunkten und die Hervorhebung von bestimmten Aspekten (wie z.B. Dienstleistung, Kostenaspekte, Leistungstiefe, funktionale, organisatorische und strategische Sicht) in der Definition in der Regel eine weitere Konkretisierung. Das führt, wie aus der folgenden Tabelle ersichtlich wird, zur Vielfalt von speziellen Outsourcing-Definitionen. Trotz der unterschiedlichen Schwerpunkte und Akzentuierungen kann im deutschsprachigen Raum eine erste "Annäherung" bei der Begriffsauslegung festgestellt werden, wenn es sich auch hierbei - aus der Sicht der vorliegenden Arbeit - lediglich um eine "enge Begriffsauslegung des Outsourcing" handelt.

---

67 So wird das Outsourcing z.B. im Gabler-Wirtschafts-Lexikon ausschließlich im Zusammenhang mit Informationsverarbeitung definiert: "Outsourcing bezeichnet grundsätzlich die wirtschaftlich begründete Auslagerung der computergestützten Informationsverarbeitung auf Fremdfirmen", o.V. (1992a), S. 2526 f. Siehe zu den Outsourcing-Definitionen aus dieser Sicht Heinrich (1992), S. 21 f.

68 Knolmayer (1992a), S. 356.

69 Eine ähnliche Ansicht vertreten auch Bliesener (1994), S. 278, und Arnold (1996), Sp. 1863.

70 Vgl. Picot/Maier (1992), S. 16; Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 229; Bliesener (1994), S. 278.

71 Vgl. Koppelmann (1996), S. 2. Wie allerdings dieses "extern" zu definieren und abzugrenzen ist, bleibt offen, was letztendlich aus den Schwierigkeiten einer Abgrenzung zwischen "in" und "out" in einer Unternehmung resultiert und je nach enger oder weiter Auslegung zu unterschiedlichen Konzepten des Outsourcing führt.

Autor	Outsourcing-Definitionen
Picot/Maier (1992), S. 15 f.	Outsourcing "bedeutet im allgemeinen die Durchführung bestimmter Teilleistungen oder Funktionen eines Unternehmens durch externe Marktteilnehmer."
Szyperski (1993), S. 69	Outsourcing bedeutet, "(...) die grundsätzliche strategische Entscheidung, sich für ganze Leistungsbereiche der eigenen Nachfrage mit einem strategischen Partner über Jahre hinweg vertraglich zu arrangieren, um auf dessen Ressourcen zur Erfüllung der eigenen Aufgaben zurückgreifen zu können."
Köhler-Frost (1993), S. 13	Outsourcing beinhaltet, "daß man sich definierter Ressourcen begibt und sie in die Verantwortung Dritter übergibt".
Behme (1993), S. 291	Outsourcing beschreibt "die Externalisierung bestimmter Teilleistungen oder Funktionen eines Unternehmens und deren Übernahme durch externe Anbieter."
Eversheim u.a. (1993), S. 82	Mit Outsourcing ist gemeint, "bestimmte Aufgaben eines Unternehmens auszulagern und durch externe Anbieter ausführen zu lassen."
Bliesener (1994), S. 282	"Unter Outsourcing können alle Entscheidungsprozesse verstanden werden, die darauf abzielen, durch Verlagerung von Dienstleistungen Kostenvorteile oder langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen."
Frese u. a. (1995), S. 297	"Unter Outsourcing versteht man die Verlagerung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten aus dem angestammten Aufgabenbereich der Unternehmung in den externen Markt; die Reichweite der betrieblichen Wertschöpfungskette, die Grenzziehung zum Markt, wird neu definiert."
Scherm (1996), S. 47	Outsourcing "bringt zum Ausdruck, daß eine betriebliche Funktion auf eine andere Unternehmung übertragen und damit der Grad der vertikalen Integration oder die Betriebs- bzw. Leistungstiefe reduziert wird."
Koppelmann (1996), S. 2	Es werden mit Outsourcing "außerhalb des Unternehmens liegende Quellen zur Versorgung herangezogen."
Bogaschewsky (1996), S. 126	"Outsourcing bedeutet im weitesten Sinne die Auslagerung von Aktivitäten aus dem eigenen 'Bereich' heraus, also von einer Eigenerstellung hin zu einem Bezug von einer 'bereichsexternen' Quelle ('Source')."
Arnold (1997), S. 94	Unter Outsourcing wird "eine strategisch fundierte Entscheidung zugunsten des Fremdbezugs von Gütern und Dienstleistungen verstanden."
Bühner/Tuschke (1997), S. 20	"Die Auslagerung von Aktivitäten im produzierenden wie im Dienstleistungsbereich der Unternehmen wird als Outsourcing bezeichnet. "
Beer (1998), S. 299	"Outsourcing bedeutet der Beginn einer Kooperation mit Externen bei Leistungen, die das Unternehmen bisher selbst erstellt hat."

Tab. 1: Eine Auswahl von Outsourcing-Definitionen im deutschsprachigen Raum

2.3.2 Abgrenzungsproblematik

2.3.2.1 Outsourcing und Make-or-Buy-Entscheidung

Aus den vorangegangenen Ausführungen läßt sich erkennen, daß das Gedankengut des Outsourcing an der klassischen ***Make-or-Buy-Entscheidung***[72] anknüpft, die sich ebenso mit der zentralen Fragestellung beschäftigt, welche Leistungen eine Unternehmung selbst erbringen und welche Leistungen sie extern beziehen soll. Mit der "inhaltlichen Verwandtschaft" des Outsourcing mit Make-or-Buy-Entscheidungen geht eine ***Abgrenzungsproblematik*** der beiden Begriffe einher.

Ausgehend von den amerikanischen Definitionen der beiden Begriffe werden in der Literatur für die Abgrenzung sachliche und zeitliche Kriterien herangezogen[73], wonach sich ***sachliche Unterschiede*** damit begründen lassen, daß zum einen die Make-or-Buy-Problematik weiter zu fassen ist als die Outsourcing-Problematik und daß zum anderen Outsourcing im Gegenteil zu Make-or-Buy in der Regel nicht auf Produkte, sondern vielmehr auf Leistungen bezogen wird. Das Resultat der sachlichen Unterschiede ist, daß Make-or-Buy als ein übergeordneter Begriff angesehen und Outsourcing lediglich als dessen besonderer Teil bezeichnet wird. ***Zeitliche Unterschiede*** resultieren aus der Tatsache, daß die Make-or-Buy-Entscheidungsprozesse in einer sehr frühen Phase, häufig vor Beginn der Produktentwicklung, durchgeführt werden. Dagegen beziehen sich Outsourcing-Entscheidungen auf die "bereits" durchgeführten Leistungen in der eigenen Unternehmung[74].

Es ist hierbei ***kritisch*** anzumerken, daß sich der Outsourcing-Begriff ebenso wie Make-or-Buy auf Produkte und Leistungen beziehen kann und insoweit die Beschränkung des Outsourcing nur auf Dienstleistungen nicht relevant ist[75]. Ein so festgestellter zeitlicher Unterschied scheint problematisch zu sein; denn genauso wie eine Make-or-Buy-Entscheidung kann die

---

[72] Zur Make-or-Buy-Entscheidung bzw. Eigenfertigung oder Fremdbezug siehe vor allem Männel (1974), Sp. 1231 ff.; Ramser (1979), Sp. 435 ff.; Männel (1981); Hess/Tschirky (1989); Männel (1992), S. 193 ff.; Hahn/Hungenberg/Kaufmann (1994), S. 74 ff.

[73] Vgl. Bliesener (1994), S. 278 f.

[74] Vgl. Bliesener (1994), S. 278. Dillerup/Foschiani (1996), S. 39, bezeichnen Outsourcing als einen Teilaspekt des Make-or-Buy.

[75] Die Begründung der sachlichen Unterschiede, wie sie Bliesener vornimmt, ist widersprüchlich. Seine Argumentation, "daß Outsourcing üblicherweise nicht auf Produkte, sondern auf Leistungen bezogen wird", widerspricht seiner anderen Überlegung, daß sich "der Outsourcing-Begriff auf Produkte und Leistungen" beziehen kann, siehe zu beiden Überlegungen Bliesener (1994), S. 278.

Outsourcing-Entscheidung auch in einem frühen Stadium getroffen werden. Die Tatsache, daß es sich beim Outsourcing vor allem um eine Herauslösung der Aufgaben und Leistungen aus dem "bisherigen" Prozeß der unternehmungsinternen Wertschöpfung handelt, darf nicht dazu führen, den Outsourcing-Gedanken lediglich auf "bereits" durchgeführte Aufgaben und bislang erbrachte Leistungen zu beschränken. Eine solche "Beschränkung" ist nicht zutreffend, denn die "neuartigen Aufgaben" und sogar die geplanten und in der Zukunft zu erledigenden Tätigkeiten können ebenso im Rahmen einer Make-or-Buy-Entscheidung outgesourct werden, bevor sie überhaupt intern erbracht worden sind.

Im Zusammenhang mit der Abgrenzung der beiden Begriffen ist darauf hinzuweisen, daß aufgrund der gemeinsamen Anliegen der beiden Themenkomplexe[76], d.h. die Entscheidung über die Art der Leistungserstellung (intern und/oder extern) und die Suche nach externen Potentialen und Quellen sowie deren Inanspruchnahme, eine scharfe inhaltliche und formale Trennung beider Begriffe mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist. Darüber hinaus ist zu überprüfen, ob eine derart vorgenommene Abgrenzung überhaupt aussagefähig und zweckmäßig ist.

Die Existenz eines ***zeitlichen Unterschiedes*** läßt sich vielmehr damit begründen, daß dem Outsourcing-Prozeß in der Regel ein Make-or-Buy-Entscheidungsprozeß vorausgeht[77], d.h. im Rahmen eines Make-or-Buy-Entscheidungsprozesses wird über das Outsourcing einer Aufgabe entschieden, und das Outsourcing führt dann zum Fremdbezug dieser Leistung.

Auf der ***sachlichen Ebene*** unterscheidet sich das Outsourcing von der Make-or-Buy-Entscheidung dadurch, daß sich die Make-or-Buy-Entscheidung in der Regel auf einzelne Aktivitäten, die Outsourcing-Entscheidung sich dagegen auf ein Aktivitätenbündel bzw. auf umfangreiche Funktionsbereiche beziehen kann[78].

---

[76] Vor diesem Hintergrund wird in der Literatur auch von "Eigenerstellung oder Outsourcing" gesprochen, siehe dazu Fischer (1994), S. 291. Nach Koppelmann liegen beim Outsourcing Buy-Entscheidungen vor, siehe Koppelmann (1996), S. 2. Arnold (1996), Sp. 1863, bezeichnet Outsourcing als "strategische Buy-Entscheidung". Schneider (1996), S. 207 f., verwendet die Begriffspaare "Make bzw. Insourcing" und "Buy bzw. Outsourcing".

[77] Ähnlicher Ansicht sind auch Zahn/Soehnle (1996), S. 20.

[78] Vgl. Wißkirchen (1995), S. 231. Als Gegenstand der MoB-Entscheidungen bezeichnet er Einzelaktivitäten im Logistik-Bereich, etwa Lagerhaltung und Transport; als Gegenstand der Outsourcing-Entscheidungen hingegen Funktionsbereiche wie Auftragsbearbeitung, EDV-Lösung und konzeptionelle Gesamtplanung in Logistik, vgl. Wißkirchen (1995), S. 231. Es muß in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, daß Einzelaktivitäten ebenso Gegenstand der Outsourcing-Entscheidungen sein können. Es ist durchaus möglich, daß eine Unternehmung nur einen Teil der logistischen Funktionen outsourct.

Außer diesem ***unterschiedlichen Leistungsumfang*** steht bei der klassischen Make-or-Buy-Entscheidung in der Regel "eine rein produktionskostenorientierte, kurzfristig und operativ ausgerichtete Sicht des Entscheidungsproblems[79] im Vordergrund, während beim Outsourcing sach- und dienstleistungsorientierte ***strategisch*** ausgerichtete Überlegungen an Bedeutung gewinnen.

Hinzu kommt, daß bei der Make-or-Buy-Entscheidung vor allem eine Wahl zwischen zwei extremen Alternativen im Sinne von Eigenerstellung oder Fremdbezug assoziiert wird, während bei Outsourcing die Zwischenformen, insbesondere die Kooperationsformen mit externen Quellen, in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken. Damit geht es beim Outsourcing grundsätzlich nicht um eine Substitution von "Make" durch "Buy"[80].Aus den genannten Gründen wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff Outsourcing dem Begriff Fremdbezug bzw. Buy vorgezogen. Als Gegenpol zum Outsourcing wird der Begriff ***Insourcing*** verwendet. Da Outsourcing sich als eine erweiterte Sichtweise der klassischen Make-or-Buy-Entscheidung auffassen läßt, kann trotz der aufgezeigten Unterschiede und Besonderheiten in ausgewählten Teilproblemen des Outsourcing auf die Erkenntnisse, die im Bereich betriebswirtschaftlicher Make-or-Buy-Entscheidungen gewonnen wurden, zurückgegriffen werden.

2.3.2.2 Insourcing in Abgrenzung zum Outsourcing

Wird Insourcing als Gegengewicht zu Outsourcing interpretiert, ist darunter ein Begriff zu verstehen, der sich aus den englischen Wörtern "Inside" und "Resourcing" oder "Inside", "Resource" und "Using" zusammensetzt, wobei im Gegenteil zum Outsourcing-Begriff, der sich in der Literatur und Fachdiskussion etabliert und durchgesetzt hat, die ***Insourcing-Begriffsbildung und Begriffswahl*** umstritten sind.

---

[79] Arnold (1996) Sp. 1863. Nach Fischer wird bei der klassischen MoB-Entscheidung eine im Grunde strategische Entscheidung auf die operative Ebene verlagert, denn die kurzfristigen Planungsgesichtspunkte werden überbetont, vgl. Fischer (1994), S. 293. Auch Wißkirchen bezieht für die inhaltliche Abgrenzung der MoB- und Outsourcing-Entscheidungen neben dem "Leistungsumfang" den "Zeithorizont" (Planungszeitraum) in die Überlegung ein, siehe hierzu Wißkirchen (1995), S. 231; Stölzle (1996), S. 140, Anmerkung Nr. 3.

[80] Eine ähnliche Ansicht findet sich auch bei Reiß. Siehe Reiß (1997), S. 26. Reiß weist zu Recht darauf hin, daß Outsourcing nicht in die Welt des radikalen "entweder-oder", sondern in die Welt des "sowohl-als-auch" gehört.

Abgesehen von der Auffassung, daß der zu Outsourcing analog verwendete Begriff Insourcing nicht existiert[81], findet der Insourcing-Begriff in der Literatur - jedoch mit unterschiedlichen Inhalten - Anwendung[82]. Ausgehend von den erwähnten Insourcing-Begriffsbestandteilen kann darunter im allgemeinen die Inanspruchnahme interner Ressourcen verstanden werden. Auf interne Ressourcen wird zurückgegriffen, um eine für die Unternehmung notwendige Aufgabenstellung professionell realisieren zu können[83].

In einer ***engeren Begriffsauslegung*** wird Insourcing lediglich mit dem strategischen Make bzw. der ***Eigenerstellung*** (Eigenfertigung) gleichgesetzt. In diesem Sinne kennzeichnet der Begriff eine strategische Option, Leistungen nicht outzusourcen, sondern sie im eigenen Hause zu erstellen[84]. Insofern werden In- oder Outsourcing in Verbindung mit der ***Art der Leistung*** einer Unternehmung definiert und abgegrenzt. Diese Abgrenzung setzt jedoch die Identifikation der Leistungen und deren strategische Gewichtung voraus; dies kann mit Hilfe des ***"Kernkompetenzen-Konzeptes"***[85] vorgenommen werden. Dem Kernkompetenzen-Konzept liegt der Gedanke zugrunde, daß in der Unternehmung Kompetenzen oder Fähigkeiten vorhanden sind, die als Quelle von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten gelten. Zur langfristigen Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sollen sich daher die Unternehmungen auf ihre unternehmungsspezifischen Kernkompetenzen konzentrieren.

Die ***Kernkompetenzen*** stellen vor allem eine gebündelte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheit von Fähigkeiten, Technologien, Know-how und Prozessen dar, die gegenüber der Konkurrenz einmalig, nicht oder schwer imitierbar oder substituierbar sind,

---

81 Vgl. Bliesener (1994), S. 279.

82 Siehe Szyperski/Schmitz/Kronen (1993); S. 240, Anmerkung Nr. 1; Szyperski (1993), S. 69; Szyperski (1994), S. 366; Wildemann (1994), S. 415 f.; Arnold (1996), Sp. 1863; Arnold (1997), S. 94 f.; Stölzle (1996), S. 123; Koppelmann (1996), S. 2; Hinterhuber (1996), S. 136 ff.; Bloech (1996), S. 153; Reiß (1997), S. 27; Bühner/Tuschke (1997), S. 25; Beuermann/Halfmann (1997), S. 22.

83 Vgl. Szyperski (1994), S. 366.

84 Ähnlicher Ansicht ist auch Arnold (1997), S. 94.

85 Die ursprüngliche Prägung des Begriffs Kernkompetenz geht auf die Managementforscher Prahalad/Hamel zurück, die im Jahre 1990 mit ihrem Beitrag "The Core Competence of the Corporation" eine aktuelle Strategiediskussion auslösten, vgl. hierzu Reiß/Beck (1995), S. 35 . Zum Konzept der Kernkompetenzen siehe Prahalad/Hamel (1990), S. 79 ff.; Corsten/Will (1995), S. 12 ff.; Hinterhuber (1996), S. 123 ff.; Steinle/Bruch/Nasner (1997), S. 1 ff. Der Kernkompetenz-Ansatz wird in der Literatur auch in Verbindung mit dem ressourcenorientierten Ansatz (Resource-Based-View) behandelt, siehe dazu insb. Rühli (1995), S. 91 ff.; Gaitanides/Sjurts (1995), S. 62 ff.; Macharzina (1995), S. 58 ff.

Zugang zu neuen Märkten eröffnen, und deren Werte für den Kunden erkennbar sind[86]. Da im marktwirtschaftlichen Wettbewerb die Nachahmung jeder Kernfähigkeit jedoch nicht auszuschließen ist, weisen die Kernkompetenzen dann eine strategische Bedeutung auf, wenn sie verteidigungsfähig sind und nachhaltig geschützt werden können[87]. Sie fungieren als Schlüssel zum Wettbewerbserfolg, indem sie nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren und damit ein hohes Gewinnpotential ermöglichen[88]. Die unternehmungsspezifischen Kernkompetenzen lassen sich nur in Kenntnis der relativen Stärken und Schwächen einer Unternehmung im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten und auf der Basis der daraus abgeleiteten und formulierten Unternehmungsstrategien identifizieren bzw. definieren; dies setzt eine umfassende Unternehmungs- und Umsystemanalyse voraus[89].

Das "Kompetenz-Portfolio" erweist sich aufgrund seiner Eignung bei der Zusammenführung der aus der Unternehmungs- und Umsystemanalyse gewonnenen Ergebnisse für die Identifikation von Kernkompetenzen als ein handhabbares Instrument. Die Unternehmungskompetenzen lassen sich innerhalb dieses Portfolios anhand der zwei Merkmale "relative Kompetenzstärke" und "Kundenwert" (als Abszisse und Ordinate) und der Heranziehung von Merkmalsausprägungen bzw. einer Beurteilungsskala (z.B. hoch oder niedrig) in verschiedenen Quadranten positionieren[90]. Aus dem Kompetenz-Portfolio lassen sich grundlegende Erkenntnisse bezüglich der Handlungsempfehlungen für Insourcing und Outsourcing ableiten[91].

Insourcing-Objekte sind demnach Kompetenzen, die im Vergleich zu den übrigen eine hohe relative Kompetenzstärke zu den Konkurrenten besitzen und denen in der Gegenwart oder in der Zukunft ein höherer Kundenwert zugemessen wird. Sie werden bei den Outsourcing-

---

86 Vgl. Hinterhuber (1996), S. 11 f. Hinterhuber weist darauf hin, daß hierbei nicht allein die Beherrschung von Technologie oder Besitz von anderen Fähigkeiten von Bedeutung sind, sondern vielmehr "die einzigartige Kombination und Koordination von Ressourcen mit organisationalen Lernprozessen, die bei ihrer Verwertung am Markt vom Kunden als Zusatznutzen empfunden werden und sich dadurch entscheidend auf den strategischen Erfolg auswirken", Hinterhuber (1996), S. 122. Nach ihm liegt z.B. die einzigartige und nichtimitierbare Kernkompetenz von Sony im Bereich Unterhaltung (Radio) in der Miniaturisierung; eine Kompetenz, die vor allem durch den organisationalen Lernprozeß in Unternehmungsbereichen wie F&E, Produktion und Marketing entsteht, vgl. Hinterhuber (1996), S. 123. Zu Kriterien von Kernkompetenzen siehe auch Reiß/Beck (1995), S. 36 f.; Steinle/Bruch/Nasner (1997), S. 2 f.

87 Zu nachhaltig verteidigungsfähigen Kompetenzen siehe Rühli (1995), S. 98 f.

88 Vgl. Reiß/Beck (1995), S. 38, und die dort angegebene Literatur.

89 Ähnlich auch bei Scherm (1996), S. 50.

90 Vgl. Hinterhuber (1996), S. 130 ff.

91 Siehe hierzu Hinterhuber (1996), S. 130 ff.

Überlegungen nicht zur Disposition stehen[92]. Bei den übrigen "Nicht-Kernkompetenzen" sind die Möglichkeiten des In- und Outsourcing zu überprüfen, wobei hinsichtlich einer Entscheidung zugunsten einer In- oder Outsourcing-Alternative außer den Produktionskosten auch die Transaktionskosten[93] sowie die Umstellungskosten in die Überlegungen einzubeziehen sind.

Die ***Konzentration auf die Kernkompetenzen***, die nicht outgesourct werden dürfen, wird im Rahmen dieser Arbeit als ***"Insourcing im engeren Sinne"*** bezeichnet, wobei zu berücksichtigen ist, daß sich die Kernkompetenzen nicht nur auf das Endprodukt einer Unternehmung beziehen. Die Beherrschung von Produktionsentwicklungsprozessen oder die Umsetzung von Schlüsseltechnologien können ebenso als Kernkompetenz identifiziert werden wie das Vorhandensein stabiler Kundenbeziehungen[94].

Darüber hinaus ist die ***Zurückholung (bzw. Eingliederung)*** der bereits outgesourcten Leistungen und Funktionen in eine Unternehmung als Insourcing zu bezeichnen, die aufgrund der Unternehmungszielsetzung wie etwa Beschäftigungssicherung im eigenen Hause, Erhalt der Unabhängigkeit von den Outsourcing-Partnern oder Qualitätsverbesserung stattfinden. Diese Tendenz ist in jüngster Zeit[95] nach der infolge der Rationalisierungs- und Restrukturierungsbestrebungen zunehmenden Outsourcing-Aktivitäten bei einigen Unternehmungen, insbesondere bei den Automobilherstellern[96], zu beobachten[97].

---

92 Allerdings kann für die "ehemaligen Kernkompetenzen", die bereits aufgrund der Nachahmung durch Konkurrenten zu einem Branchenstandard geworden sind, die Outsourcing-Option in Erwägung gezogen werden. Zu unterschiedlichen Arten von Kernkompetenzen: a) Kompetenzen, die von Konkurrenten bereits nachgeahmt worden sind; b) Kompetenzen, die bestehen, aber in Gefahr der Nachahmung sind, und c) Kompetenzen, die nachhaltig verteidigungsfähig (sustainable) sind, vgl. Rühli (1995), S. 98 f.

93 Auf diese Thematik wird in Kap. IV.3.3.4.1 näher eingegangen.

94 Vgl. Wildemann (1994), S. 415.

95 Schneider (1996), S. 207 f., unterscheidet bezüglich der In- und Outsourcing-Aktivitäten und deren Bedeutung in deutschen Unternehmungen drei Phasen: Während bis ca. 1990 eine allgemeine "Make-bzw. Insourcing-Euphorie" zu erkennen war, hat sich danach in Verbindung mit Rationalisierungsbestrebungen eine "Buy-bzw. Outsourcing-Euphorie" entwickelt. In jüngster Zeit gibt es Hinweise für eine Umkehr in Richtung Insourcing.

96 Deutsch bezeichnet die Automobilhersteller (z.B. Volkswagen AG, Mercedes-Benz AG) als Vorreiter dieses Trends. Nach Angaben des Arbeitsdirektors der Volkswagen AG wurden rund 140 Projekte dahingehend überprüft, ob Tätigkeiten im Sinne des Insourcing wieder von der Volkswagen AG übernommen werden könnten, vgl. Deutsch (1995), S. 84.

97 Es stellt sich die Frage, ob es sich hierbei um einen erneuten kurzfristigen "Modetrend" handelt oder dieser Trend sich langfristig behaupten wird. Obwohl in diesem Zusammenhang derzeit von einer erneuten "Kehrtwendung" vom Outsourcing zum Insourcing gesprochen wird, läßt sich gegenwärtig jedoch nicht feststellen, inwieweit dieser Trend sich weiter entwickelt und durchsetzt, siehe auch Deutsch (1995), S. 84; Schneider (1996), S. 207 f.

Unter der Kategorie ***Insourcing im weiteren Sinne*** können noch zwei besondere Fälle, nämlich die ***Ausgliederung*** der Leistungen auf die verbundenen Unternehmungen und die auf Wildemann[98] zurückgehenden Formen der ***Re-Integration der Leistungstiefe***[99]. subsumiert werden Diese beiden Fälle lassen sich allerdings je nach Betrachtungsweise sowohl unter dem ***Insourcing-Konzept i.w.S.*** als auch unter dem ***Outsourcing-Konzept i.w.S.*** einordnen. Da sie aufgrund ihrer Zielsetzung sowie ihrer noch im folgenden zu zeigenden Charakteristika und Besonderheiten dem Outsourcing näher als dem Insourcing stehen, werden sie in der vorliegenden Arbeit unter dem Konzept ***Outsourcing i.w.S.*** gefaßt und behandelt, wobei zu erwähnen ist, daß das hier verwendete Outsourcing "im engeren" und "weiteren Sinne" nicht der in der Literatur vorgenommenen Begriffsverwendung und Abgrenzung entspricht[100].

---

98 Siehe dazu Wildemann (1994), S. 415 ff.

99 Mit der "Leistungstiefe" wird im allgemeinen das "Ausmaß an Eigenleistung" bzw. "Ausmaß an eigener Wertschöpfung" zum Ausdruck gebracht, vgl. Männel (1997), S. 307 f. Sie ist durch das Ausmaß bestimmt, in dem benachbarte Leistungsstufen (z.B. Entwicklung, Produktion, Vermarktung und Kundendienst) jeweils innerhalb einer Unternehmung erstellt werden, vgl. Picot (1991), S. 337. Abhängig davon, wie viele von diesen Leistungsstufen eine Unternehmung innerhalb der Wertschöpfungskette für eine Endleistung selbst durchführt, liegt eine hohe bzw. geringe Leistungstiefe vor. Sie wird auch als "vertikale Integration" oder "Betriebstiefe" bezeichnet. Sie ist weiter aufzufassen als die "Fertigungstiefe" und "Produktionstiefe", die das Ausmaß an eigener Fertigung oder Produktion zum Ausdruck bringt. Zur begrifflichen Auseinandersetzung mit den verschiedenen "Tiefen-Bezeichnungen", siehe Hauschild (1997), S. 14 ff. Siehe zum Thema "vertikale Integration" Hinterhuber/Vogel (1986), S. 52 ff.; zur "Betriebstiefe" Ihde (1988), S. 13 ff.; zur "Fertigungstiefe" Dichtl (1991), S. 54 ff.; Bohr/Weiß (1994a), S. 341.; zur "Produktionstiefe" Helber (1996), Sp. 1603 ff. und zur "Leistungstiefe" siehe Picot (1991), S. 337 ff.; Gerhardt/Nippa/Picot (1992), S. 136 ff.; Betz (1996), S. 399 ff.

100 In der Literatur wird Outsourcing im engeren und weiteren Sinne "objektbezogen" abgegrenzt. Outsourcing i.e.S. wird lediglich für die Fremdvergabe von Aufgaben der Datenverarbeitung und Outsourcing i.w.S. für die Kennzeichnung der Externalisierung der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aufgaben und Bereiche verwendet. Siehe dazu z.B. Bühner/Tuschke (1997), S. 21. Zur Verwendung des Outsourcing i.e.S. siehe Szyperski/Schmitz/Kronen (1992), S. 229.

2.4 Outsourcing im weiteren Sinne als Basiskonzept

2.4.1 Outsourcing-Dimensionen

Um das Outsourcing-Konzept zu kennzeichnen, sind außer der ***Begriffsbestimmung*** und ***Abgrenzung*** die ***Kernelemente des Konzeptes*** zu bestimmen und zu analysieren. In Verbindung mit den Outsourcing-Konzeptionen lassen sich drei wesentliche ***Konzeptelemente (Differenzierungsmerkmale)*** erkennen, mit deren Hilfe sich jedes Outsourcing-Konzept grundsätzlich charakterisieren und von anderen Konzepten abgrenzen läßt. Dies sind ***Ziel***, ***Objekt*** und ***Form***.

Im Rahmen dieser Arbeit werden sie als ***Outsourcing-Dimensionen*** bezeichnet. Ausgehend von den Outsourcing-Dimensionen wird unter Outsourcing folgendes verstanden:

eine zielgerichtete Übertragung von definierten Objekten (Aufgabe/Leistung/Funktion) aus dem Aufgabenbereich (Wertschöpfungsaktivitäten im Sach-/Dienstleistungsbereich) einer Unternehmung (Outsourcende) in einer bestimmten Form (Auslagerung/Ausgliederung/Lokalisierung) auf einen oder mehrere ausgewählte Träger (Outsourcer).

Dieses Outsourcing-Verständnis liegt dem Outsourcing-Basiskonzept der vorliegenden Arbeit zugrunde. Im Rahmen der Analyse der ***Form-Dimension*** werden im folgenden die dem Basiskonzept zugrundeliegenden Outsourcingstrukturen dargestellt und erläutert. Daran anschließend wird die ***Ziel- und Objektanalyse*** vorgenommen.

2.4.2 Form-Dimension: Analyse der Outsourcing-Formen im weiteren Sinne

Wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht, liegt dem Basiskonzept eine ***weitgefaßte Form-Interpretation des Outsourcing*** zugrunde, wonach Outsourcing die drei folgenden grundsätzlichen Formen (formbezogenen Alternativen)[101] umfaßt:

- ***Outsourcing im engeren Sinne***: Auslagerung bzw. Externes Outsourcing
- ***Internal-Sourcing:*** Lokalisierung als eine Sonderform des Outsourcing
- ***Inhouse-Outsourcing***: Ausgliederung bzw. Internes Outsourcing.

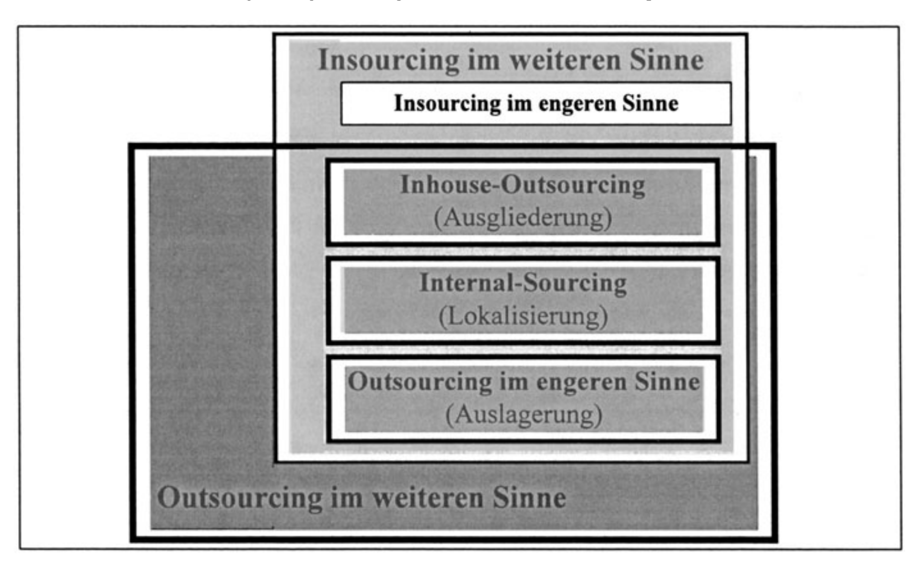


Abb. 4: Ausprägungsformen (Strukturalternativen) des Outsourcing i.w.S.

2.4.2.1 Outsourcing im engeren Sinne

Für die Charakterisierung des Outsourcing im engeren Sinne, das hier synonym zum ***externen Outsourcing*** verwendet wird, und für dessen Abgrenzung zum ***internen Outsourcing*** eine Unterscheidung zwischen ***Auslagerung*** und ***Ausgliederung*** vorzunehmen ist, wonach erstere

[101] In diesem Zusammenhang befinden sich in der Literatur zahlreiche weitere Begriffe wie "Einbindungsformen" bei Picot (1991), S. 344; "institutionelle Einbindungsformen" bei Kalaitzis/Kneip (1997), S. 12; "Strukturalternativen" bei Arnold (1999), S. 313; "Outsourcing-Varianten" bei Zahn/Barth/Hertweck (1999), S. 8. In der vorliegenden Arbeit werden diese Bezeichnungen synonym verwendet.

als externes und letztere als internes Outsourcing bezeichnet wird[102]. In beiden Fällen liegt eine Übertragung betrieblicher Aufgaben auf eine andere Unternehmung vor. Sie unterscheiden sich dadurch, daß sich die Übertragung bei einer Auslagerung lediglich auf die Funktionen beschränkt, während bei einer Ausgliederung zusätzlich das Vermögen auf die funktionsübernehmende Unternehmung übertragen wird[103].

Unter ***externem Outsourcing*** wird in dieser Arbeit eine ***Auslagerung*** von betrieblichen Aufgaben auf externe Unternehmungen verstanden, die rechtlich und kapitalmäßig von der outsourcenden Unternehmung unabhängig sind[104]. Zwischen den auslagernden (Outsourcenden) und ausgelagerten Unternehmungen (Outsourcer) entsteht ein Abnehmer-Zulieferer-Verhältnis, das ausschließlich marktlich auf der Grundlage von Verträgen (z.B. Kauf- oder Lieferverträge) geregelt wird[105]. Die Bindung zwischen den Beteiligten beruht grundsätzlich auf einem Dauerschuldverhältnis, so daß vertragliche Regelungen im Vordergrund stehen. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Vertragsgestaltung und der Vertragslaufzeiten sind als Ausprägungsformen der Auslagerung insb. langfristige, mittelfristige und kurzfristige Vertragsbindungen sowie spontane und bedarfsorientierte Fremdvergabe zu nennen[106].

2.4.2.2 Internal-Sourcing

Im Kontinuum der Strukturalternativen des Outsourcing ist ***Internal-Sourcing*** als eine ***Zwischenform von Insourcing und Outsourcing*** zu betrachten, bei der die Zulieferer als Leistungsträger ihre Leistungen wie z.B. Montage von Zulieferteilen nicht in den eigenen Produktionsstätten, sondern direkt an den Abnehmer-Produktionsstätten erbringen. Diese Sourcingform läßt sich dem Outsourcing-Konzept zuordnen, denn hierbei findet tatsächlich eine Übertragung der Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. Montage) auf die externen Zulieferer im

---

[102] Zur Differenzierung zwischen "Ausgliederung" und "Auslagerung" (Verlagerung) siehe Heinzl (1991), S. 41; Hinzel (1992), S. 29; Picot/Maier (1992), S. 17; Knolmayer (1992a), S. 356; Behme (1993), S. 291 f.; Buhl (1993), S. 303, Fußnote Nr. 1; Bongard (1994), S. 87 ff.

[103] Vgl. Heinzl (1991), S. 40 f.; Behme (1993), S. 291; Knolmayer (1993), S. 356.

[104] Siehe dazu auch Bliesener (1994), S. 279; Schott (1995), S. 16.

[105] Vgl. Heinzl (1991), S. 42; Streicher (1993), S. 26; Behme (1993), S. 292.

[106] Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird jedoch die Behandlung der Auslagerungsvariante des Outsourcing ohne eine Differenzierung zwischen den erwähnten Ausprägungsformen vorgenommen. Siehe zu den Einzelheiten dieser Formen vor allem Picot/Maier (1992), S. 16; Kalaitzis/Kneip (1997), S. 12; Beer (1998), S. 200; Zahn/Barth/Hertweck (1998), S. 118.

Sinne einer Auslagerung statt, und demzufolge werden auch diese Leistungen fremd bezogen. Die Tatsache, daß der Leistungserbringungsort bei den Abnehmern lokalisiert wird, kann als eine Besonderheit gegenüber der Ausgliederungs- und Auslagerungsform bezeichnet werden; diese Besonderheit stellt die Zuordnung des Internal-Sourcing zum Outsourcing-Konzept nicht in Frage. Bei dem Internal-Sourcing ist in der Regel zuerst eine Entscheidung zugunsten des Outsourcing und eines Fremdbezug getroffen worden, und erst danach stellt sich die Frage nach einer Lokalisierung des Wertschöpfungsortes bei den Abnehmern oder Zulieferern. Aus diesen Gründen wird in der vorliegenden Arbeit diese Form als ein Teil des Outsourcing-Konzeptes i.w.S. betrachtet, wobei es zur klareren Begriffsbestimmung ***"Internal-Sourcing"***[107] genannt wird.

Als ***konstruktives Merkmal*** des Internal-Sourcing ist außer der ***Lokalisierung des Wertschöpfungsortes bei den Abnehmern*** auch die ***rechtliche und kapitalmäßige Unabhängigkeit***[108] der beteiligten Unternehmungen zu nennen. Das Merkmal der rechtlichen Unabhängigkeit deutet darauf hin, daß es sich hierbei um externe und fremde Unternehmungen bzw. Outsourcer handelt, die rechtlich von den outsourcenden Unternehmungen unabhängig sind. Wird die Unabhängigkeit durch eine kapitalmäßige Verflechtung zwischen den beteiligten Unternehmungen aufgehoben, ist der Fall nicht mehr als Internal-Sourcing zu bezeichnen, sondern unter den Varianten des Inhouse-Outsourcing zu subsumieren[109]. Besteht eine Unabhängigkeit zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem Outsourcer, das Merkmal der Lokalisierung des Wertschöpfungsortes liegt jedoch bei dem Abnehmer nicht vor, ist der Fall im Unterschied zum Internal-Sourcing als ***"External-Sourcing"***[110] zu bezeichnen und unter Out-

---

[107] In Anlehnung an Arnold (1996), Sp. 1871 f.; Arnold (1997), S. 121. Arnold differenziert die Sourcing-Ansätze mit der Heranziehung der Merkmalsdimension "Wertschöpfungsort", d.h. der Ort, an dem die Wertschöpfung erbracht wird, in "Internal-Sourcing" und "External-Sourcing". Für die Bezeichnung der Mischformen, die sich zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug etabliert haben, verwendet Reiß den Begriff "kooperatives Sourcing". Nach ihm werden diese Formen u.a. im Rahmen von Wertschöpfungspartnerschaften und Industrieparks praktiziert, vgl. Reiß (1997), S. 26.

[108] Gleicher Ansicht ist auch Arnold (1997), S. 122. In der vorliegenden Arbeit wird im Falle einer "Auslagerung" (Outsourcing i.e.S.) und eines "Internal-Sourcing" von einer "rechtlichen Unabhängigkeit" der Outsourcer und im Falle einer "Ausgliederung" von einer "rechtlichen Selbständigkeit" gesprochen.

[109] Es ist zu erwähnen, daß auch im Falle eines Inhouse-Outsourcing der Wertschöpfungsort wiederum bei dem Outsourcer oder bei der outsourcenden Unternehmung lokalisiert werden kann. Um die Komplexität der Problemstellung reduzieren zu können, wird in der vorliegenden Arbeit allerdings der Fall des Inhouse-Outsourcing, bei dem der Wertschöpfungsort nicht bei dem Outsourcer, sondern bei der outsourcenden Unternehmung lokalisiert ist, nicht mehr innerhalb des Internal-Sourcing, sondern im Rahmen des Inhouse-Outsourcing behandelt.

[110] Mit "External-Sourcing" wird die traditionelle Ausprägungsform der Wertschöpfungsortkonzepte ange-

sourcing i.e.S. zu erfassen. Im Vergleich zu External-Sourcing besteht bei Internal-Sourcing ein höherer Integrationsgrad der Beziehung zwischen Abnehmer und Zulieferer, denn der Zulieferer ist in unmittelbare geographische Nähe zum Abnehmer gerückt[111]. Entsprechend diesem Integrationsgrad können verschiedene Ausprägungsformen bzw. ***Varianten des Internal-Sourcing*** unterschieden werden, die sich vor allem hinsichtlich der ***Beeinflussungsmöglichkeiten*** der Wertschöpfungskette und ihrer ***Kontrolle seitens der Abnehmer*** differenzieren lassen, wobei eine stärkere Kontrollmöglichkeit des Abnehmers mit abnehmender räumlicher Entfernung und Beibehaltung der Eigentums- und Besitzverhältnisse bezüglich der Produktionsmittel in den eigenen Händen zu erkennen ist[112].

Als wesentliche ***Varianten des Internal-Sourcing***[113], die auch in der Praxis an Bedeutung gewinnen, sind folgende drei Konzepte zu nennen:

- Gründung eines ***Industrieparks***[114] in der räumlichen Nähe der Abnehmer-Produktionsstätten[115]: Bei dieser Form verlagern bestimmte Kernlieferanten und Outsourcer eines Abnehmers ihre abnehmerspezifischen Fertigungsarbeiten in unmittelbare geographische Nähe der Produktionsstätte des Abnehmers.
- ***Verlagerung*** der Fertigungsprozesse der Zulieferer in die Abnehmer-Produktionsstätten: Bei dieser Form verlagern die Zulieferer Teile ihres Maschinenparks auf freie Flächen des Abnehmers oder sie kaufen die Abnehmer-Anlagen. Die Montage der Module und der Einbau in das Endprodukt werden bei dieser Form durch Zulieferer und Abnehmer gemeinsam durchgeführt[116].
- ***Modul-Montage*** direkt auf den Abnehmer-Produktionsstätten: Diese Form weist im Vergleich zu den bereits erwähnten Varianten des Internal-Sourcing einen höheren Integrati-

---

sprochen, bei denen die Zulieferer ihre im Rahmen des Outsourcing übernommenen Leistungen ausschließlich in eigenen Produktionsstätten erbringen und an die Abnehmer liefern. Somit liegt hier eine "räumliche Unabhängigkeit" vor, siehe auch Arnold (1997), S. 121.

[111] Vgl. Arnold (1997), S. 95 ff.

[112] Vgl. Wildemann (1994), S. 416 f.

[113] Vgl. Wildemann (1994), S. 416 f. - allerdings unter dem Terminus Insourcing - sowie Arnold (1997), S. 121 f. Wildemann bezeichnet "Joint-Venture" ebenso als eine weitere Variante. Da bei dieser Form eine kapitalmäßige Verflechtung des Abnehmers in Form von Beteiligungen vorliegt, wird dies in der vorliegenden Arbeit wie auch bei Arnold (1997), S. 122, nicht unter Internal-Sourcing subsumiert.

[114] Siehe zum Konzept "Industriepark", der in der Literatur auch unter Bezeichnungen wie "Versorgungszentrum" oder "Gewerbepark" behandelt wird, Bothur (1994), S. 44 ff.; Sieker (1998), S. 17 ff.

[115] Zur räumlichen Lieferantenintegration siehe auch Freiling/Sieger (1999), S. 705 f.

[116] Vgl. Wildemann (1994), S. 416 f. In Anlehnung an das aus dem Handel bekannte Konzept "shop in the shop" bezeichnet Arnold diese Form als "factory within a factory"-Konzept, vgl. Arnold (1997), S. 122.

onsgrad auf, da die Lieferanten nicht nur ihre Fertigungsarbeiten in den Produktionsstätten des Abnehmers durchführen, sondern ihre Erzeugnisse selbständig an die bestehenden Fertigungslinien bzw. in das Endprodukt des Abnehmers montieren[117].

2.4.2.3 Inhouse-Outsourcing

Während sich die Bezeichnung der Auslagerung von betrieblichen Aufgaben in der Literatur als Outsourcing etabliert hat, bleibt die im folgenden näher zu erläuternde Strukturform des Outsourcing jedoch bei den in der Literatur vorgenommenen Definitionsversuchen[118] weitgehend unberücksichtigt.

Inhouse-Outsourcing (Internes Outsourcing)[119] liegt dann vor, wenn statt einer Auslagerung eine ***Ausgliederung***[120] von betrieblichen Aufgaben stattfindet. Bei der Ausgliederung wird zusätzlich zu den Funktionen auch Vermögen auf die ausgegliederten Unternehmungen übertragen; es liegt somit im Unterschied zur Auslagerungsform eine ***kapitalmäßige Verflechtung*** zwischen den ausgliedernden und ausgegliederten Unternehmungen vor[121]. Die Ausgliederung in diesem Sinne erfolgt in der Regel durch ***rechtliche*** und ***rechtlich-wirtschaftliche Verselbständigung*** der ausgegliederten Bereiche[122]. Im ersten Schritt bleibt der ausgegliederte Bereich rechtlich gesehen selbständig, wirtschaftlich aber abhängig von der ausgliedernden Unternehmung; so verpflichtet sich zum Beispiel im Falle eines "Tochter-Mutterverhältnisses" die "Tochter" im ersten Schritt zur Belieferung der eigenen "Mutter", und die "Mutter" garantiert einen Absatzmarkt. Im zweiten Schritt wird diese Beschränkung aufgehoben, und sowohl

---

117 Als Beispiel für diese Form ist die Zusammenarbeit zwischen Mercedes-Benz und Keiper Recaro im Werk Bremen bei der Herstellung und Montage von Sitzanlagen zu nennen, vgl. Arnold (1997), S. 122, und die dort angegebene Quelle. Zu weiteren Beispielen in der Praxis siehe Wildemann (1994), S. 417.

118 Siehe dazu Kap. II.2.3.1.

119 Hierbei befindet sich in der Literatur keine einheitliche Begriffsverwendung: "Inhouse-Outsourcing" oder "Schein-Outsourcing" bei Knolmayer (1993), S. 356; "Quasi-Outsourcing" bei Szyperski (1993), S. 70, und "Internes Outsourcing" bei Picot/Maier (1992), S. 17; Bliesener (1994), S. 279.

120 Es ist zu erwähnen, daß das Thema Ausgliederung von den betrieblichen Leistungen und Funktionen an sich nicht "neu" ist und es unabhängig von den Outsourcing-Überlegungen bereits im Jahre 1971 von Selchert intensiv behandelt wurde, siehe dazu Selchert (1971).

121 Im Falle einer reinen Vermögens- ohne eine Funktionsübertragung liegt insofern keine Ausgliederung vor. Hierbei handelt es sich um "eine Beteiligung zum Zwecke der Kapitalanlage", Heinzl (1991), S. 39.

122 Vgl. Ruthekolck/Kelders (1993), S. 58; Behme (1993), S. 291. Ihre Ausführungen beschränken sich allerdings auf die Schritte der Ausgliederung aus dem DV-Bereich. Die Realisierung einer Ausgliederung kann unabhängig von der Art der Tätigkeit eines Bereiches durch die genannten Schritte erfolgen.

der "Mutter" als auch der "Tochter" wird es erlaubt, eine Versorgungs- oder Lieferbeziehung mit Dritten aufzubauen.

Die Ausgliederung kann als eine ***Übergangsform*** angesehen werden, die zu einem Fremdbezug führt, da vor der Ausgliederung in der Unternehmung eine Eigenerstellung erfolgte und die Leistungen danach fremd von den verbundenen Unternehmungen bezogen werden[123]. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß bei Konzernen mit zahlreichen nationalen und internationalen Verflechtungen die Abgrenzung zwischen "Inside" und "Outside" mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist; eine "exakte Grenzziehung" in der Zeit der "grenzenlosen Unternehmungen"[124] ist kaum möglich.

Das Inhouse-Outsourcing läßt sich in ***verschiedenen Formen*** realisieren, die jeweils unterschiedliche Auswirkungen auf die im Ausgliederungsprozeß Beteiligten hervorrufen. Für die Charakterisierung dieser Ausgliederungsvarianten und ihrer Auswirkungsanalyse können ***formbestimmende Merkmale*** bzw. Elemente, wie der ***Grad der Ausgliederung*** und die ***Art der ausgegliederten Unternehmung***, herangezogen werden[125]. Das Merkmal ***Ausgliederungsgrad*** bringt die Relation zwischen den auszugliedernden Funktionen/Vermögen und der Gesamtheit der Funktionen/Vermögen der ausgliedernden Unternehmung zum Ausdruck[126], wobei sich die betreffenden Funktionen, Dimensionen und Phasen der Funktionsausübung als Maßstäbe zur Beurteilung des Ausgliederungsgrades heranziehen lassen[127].

---

123 Ähnlich auch Heinzl (1991), S. 41.

124 Siehe dazu Picot/Reichwald (1994), S. 548, die der Meinung sind: "Die klassischen Grenzen der Unternehmung beginnen zu verschwimmen", und Arnold (1999), S. 310. Zu den Schwierigkeiten einer Abgrenzung zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug bei Konzernen siehe ferner Männel (1974), Sp. 1232.

125 Vgl. Selchert (1971), S. 60 f.; Heinzl (1992), S. 33 ff. Heinzl betrachtet in seiner früheren Behandlung die "Art der Aufgaben- oder Funktionsspaltung" ebenso als ein weiteres spezifisches Formenmerkmal, wonach sich die Ausgliederungsformen vor allem durch die Spaltungsmöglichkeiten einer betrieblichen Aufgabe in eine horizontale und vertikale Dimension aus organisatorischer Sicht charakterisieren lassen. Heinzl unterscheidet demnach drei Formen der Ausgliederung: Eine Ausgliederung, die zur Verringerung der Leistungsbreite (horizontale Spaltung), eine Ausgliederung, die zur Reduzierung der Leistungstiefe (vertikale Spaltung) führt und eine Ausgliederung von Planungs-, Kontroll- und Leitungsaufgaben, allerdings mit Beibehaltung der Leistungstiefe und -breite bei der ausgliedernden Unternehmung angesichts der Beibehaltung der Ausführung endogener oder exogener Prozesse, vgl. Heinzl (1991), S. 56 f.

126 Vgl. Heinzl (1991), S. 67 f. siehe Selchert (1971), S. 85.

127 Gradunterschiede können sich hinsichtlich der betreffenden Funktion selbst z.B. im Hinblick auf die Anzahl der ausgegliederten Funktionen oder das Ausmaß der übertragenen Funktionen ergeben. Als Dimensionen der Funktionsausübung sind Art und Zahl der Objekte, Art und Zahl der Funktionspartner, Raum und zeitliche Abfolge der Funktionsausübung, und als Phasen einer Funktion sind Planung, Realisation und Kontrolle zu nennen, vgl. Heinzl (1991), S. 67 ff., und die dort angegebene Literatur.

Als ein wesentliches formbestimmendes Element der Ausgliederung ist die ***Art der ausgegliederten Unternehmung*** hervorzuheben. Ausgehend von der Art der funktions- und vermögensübernehmenden Unternehmung können grundsätzlich ***Tochter-, Beteiligungs-*** und ***Gemeinschaftsunternehmungen*** als drei Gruppen der ausgegliederten Unternehmungen[128] mit unterschiedlichen rechtlich-vertraglichen Grundlagen differenziert werden. Diese Formen unterscheiden sich vor allem durch den ***Integrationsgrad*** - Höhe der ***Kapitalbeteiligung*** der ausgliedernden an die ausgegliederten Unternehmungen - und durch die ***vertraglichen Regelungen***, wobei zu beachten ist, daß sich die Höhe des Integrationsgrades ihrerseits stark auf die verbleibende Leitungsmacht bei der ausgliedernden Unternehmung auswirkt[129].

Die Tochter- und Beteiligungsgesellschaften können durch Gründung, Erwerb oder rechtliche Verselbständigung von Unternehmungsbereichen entstehen[130]. Bei der Ausgründung werden außer der Funktion auch das Vermögen oder Potential (Mitarbeiter, technische Infrastruktur) auf die neu gegründete Unternehmung übertragen[131]. Die verselbständigte Unternehmung übernimmt als Service- und Dienstleistungsgesellschaft im Rahmen des abgeschlossenen Dienstleistungsvertrages die Abwicklung und Erledigung bestimmter Aufgaben (z.B. Logistik, DV)[132] für die Muttergesellschaft und kann darüber hinaus auch mit Dritten Geschäfte abwickeln[133]. Eine Gemeinschaftsunternehmung stellt eine rechtlich selbständige Gesellschaft mit mehreren Kapitalgebern, jedoch ohne kapitalmäßige Verflechtungen untereinander dar, die durch gemeinschaftliche Gründung oder Verselbständigung und Zusammenlegung von Teilbereichen entsteht und für sämtliche Kapitalgeber bestimmte Aufgaben wahrnimmt[134].

---

128 Ähnlich auch bei Heinzl (1991), S. 58.

129 Vgl. Schott (1995), S. 15 f. Ein Integrationsgrad z.B. von 100% im Falle einer Ausgliederung auf eine Tochterunternehmung führt zum Verbleib der vollständigen Leitungsmacht bei der ausgliedernden Unternehmung, vgl. Schott (1995), S. 15.

130 Vgl. Heinzl (1992), S. 33 ff.

131 Siehe dazu auch Koppelmann (1996), S. 2; Horschler (1996), S. 18.

132 Als Beispiel ist "KHD-Verkehrslogistik GmbH Köln" zu nennen, die als Servicegesellschaft für Planung, Steuerung, Kontrolle und Controlling hinsichtlich der Abwicklung externer Logistikaufgaben (z.B. Spedition, Verpackung, Leergut, Importformalitäten wie Zölle und Visum) für die gesamte KHD-Gruppe (Holding, Geschäftsbereiche, KHD-Töchter und -Beteiligungen) zuständig ist, siehe Bericht der KHD Verkehrslogistik GmbH (1994).

133 Zum Beispiel hat die Daimler-Benz Tochtergesellschaft debis Systemhaus GmbH im Geschäftsjahr 1991 ca. 27% ihres Gesamtumsatzes aus der Abwicklung externer Servicegeschäfte erzielt. Vgl. o.V. (1992b), S. 4.

134 Vgl. Heinzl (1992), S. 34. Zum Beispiel ist die Mega-Verbund AG mit Sitz in Basel eine Beteiligungsgesellschaft, die von den Firmen Möbel Pfister AG, Möbel Franz GmbH und Karstadt AG mit dem Ziel der Erbringung von erforderlichen Dienstleistungen für den Handel und die Förderung der Weiterentwicklung der Beschaffungs- und Absatzmärkte gegründet wurde, vgl. Oertel (1996), S. 19.

Von den genannten Ausgliederungsvarianten sind die im Rahmen der ***"mehrdimensionalen Organisationsstrukturen"***[135] durch die Zerlegung eines Aufgabenkomplexes parallel nach mindestens zwei Segmentierungskriterien (z.B. Produkt und Handlung) entstandenen Ausgliederungsformen[136] sowie die Bildung von ***"Profit-Centern"*** - verstanden als Unternehmungsbereiche oder -teilbereiche mit gesondertem Erfolgsausweis[137]- abzugrenzen. Im Unterschied zum hier vertretenen Outsourcing-Konzept werden in der einschlägigen Literatur die Bildung und Schaffung von speziellen Einheiten oder Ressorts sowie die Bildung von Center-Konzepten zum Teil als internes Outsourcing bezeichnet[138]. Obwohl die Bildung von Profit-Centern aufgrund der dadurch entstehenden geschlossenen organisatorischen Gebilde und Aufgabenbereiche als eine sinnvolle Vorstufe[139] für eine spätere Ausgliederung im hier verwendeten Sinne (Inhouse-Outsourcing) angesehen werden kann, sind derartige unternehmungsinterne organisatorische Gestaltungsmaßnahmen nicht unter dem hier vertretenen Outsourcing-Konzept zu subsumieren. Eine wesentliche Erklärung hierfür ist, daß diese Maßnahmen insbesondere das Kriterium der ***"rechtlichen Selbständigkeit"*** nicht erfüllen.

2.4.3 Ziel-Dimension: Analyse der Outsourcing-Ziele auf der Grundlage der Unternehmungsziele

Die Analyse der Outsourcing-Ziele setzt eine Analyse der Unternehmungsziele (des Zielsystems) voraus, denn durch Outsourcing soll dazu beigetragen werden, daß die übergeordneten Unternehmungsziele auf einem möglichst hohen Niveau realisiert werden. Von daher werden im folgenden zuerst allgemeine Zielaspekte der Unternehmung und im Anschluß daran die

---

[135] Zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen siehe vor allem Frese (1992c), Sp. 1670 ff.

[136] Die Zerlegung einer komplexen Entscheidungsaufgabe nach dem Ausgliederungsprinzip ist in der Praxis, insb. bei Unternehmungen mit Spartenorganisation, weit verbreitet. Nach diesem Prinzip werden z.B. F&E-Aufgaben aus allen Sparten ausgegliedert und in einer Einheit zusammengefaßt, die die Aufgaben für alle Produkte übernimmt. Das Ausgliederungsprinzip wird in der Regel in Form von "Zentralbereichen" angewendet, siehe dazu Frese (1993), S. 185 f.

[137] Vgl. Frese (1990), S. 141; Schweitzer (1993), Sp. 2078; Frese (1995), S. 942.

[138] Siehe dazu Picot/Maier (1992), S. 14 ff.; Eversheim u.a. (1993), S. 85; Bliesener (1994), S. 279; Zahn/Barth/Hertweck (1999), S. 8; Arnold (1999), S. 313.

[139] Siehe dazu auch Bongard (1994), S. 88 f.; Heinzl (1992), S. 29. Die Papierwerke Waldhof Aschaffenburg haben von 1970 bis 1990 eine kontinuierliche rechtliche Verselbständigung (Ausgliederung) von Produktbereichen vorgenommen, indem sie zuerst ihre einzelnen Sparten zu vier Geschäftsbereichen zusammenfaßten, welche dann in 12 Profit-Centern unterteilt und später rechtlich verselbständigt wurden, vgl. Bühner (1992), S. 408 f.

Outsourcing-Ziele behandelt. Bei der Zielanalyse des Outsourcing ist vor allem zu überprüfen, ob und inwieweit Outsourcing einen Beitrag zur Verwirklichung der "obersten" Unternehmungsziele leistet.

2.4.3.1 Allgemeine Aspekte der Unternehmungsziele

Betriebliches Handeln und Unternehmungsentscheidungen sind zielorientiert[140]; Ziele weisen somit einen ***konstitutiven Charakter*** für alle unternehmerischen Aktivitäten und Entscheidungen auf. Unternehmungsziele beinhalten Aussagen oder Vorstellungen über erwünschte und angestrebte zukünftige Zustände und Ergebnisse, die durch betriebliche Handlungen realisiert werden sollen[141]. Zielentscheidungen stellen die "Schlußphasen von weitgreifenden Zielplanungsprozessen"[142] dar. Sie erfüllen ***Koordinations-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen***[143], indem alle Einzelaktivitäten und Entscheidungen auf die Realisierung des Gesamtziels auszurichten sowie diejenigen Handlungen mit dem höchsten Zielerreichungsgrad auszuwählen und bezüglich ihrer Wirkungen anhand der definierten Ziele zu bewerten und zu kontrollieren sind.
Während in der betriebswirtschaftlichen Zieldiskussion traditionell von einem ökonomischen ***Zielmonismus*** im Sinne einer "Gewinnmaximierung" als einziges Unternehmungsziel ausgegangen wurde, wird in jüngerer Zeit unter Einbeziehung der Interessen der relevanten Anspruchsgruppen die eindimensionale Zielbetrachtung zugunsten eines Zielpluralismus aufgegeben[144]. Es ist davon auszugehen, daß "es das Ziel nicht gibt"[145], sondern von den Unterneh-

---

140 Vgl. Hamel (1992), Sp. 2634; Frese (1993), S. 136.

141 Vgl. Kubicek (1981), S. 458; Corsten (1988), S. 337; Hahn (1997b), S. 303.

142 Kern (1972a), S. 311.

143 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 5 f. In der Literatur finden sich unterschiedliche Klassifizierungen der Zielfunktionen wie "Identifikations-, Selektions-, Deskriptions- und Bewertungsfunktion" bei Koppelmann (1997), S. 241, sowie "Funktion eines Entscheidungskriteriums", "Handlungs- oder Orientierungsfunktion", "Koordinationsfunktion" und "Legitimationsfunktion" bei Macharzina (1995), S. 179. Zu den Zielfunktionen siehe ferner Strebel (1981b), S. 458.

144 Ähnlicher Ansicht ist auch Hahn (1997b), S. 303. Zur genetischen Entwicklung der Unternehmungsziele in der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie "von der Gewinnmaximierungsthese zum multiattributiven Zielsystem" siehe Meuser (1993), S. 24 ff. Nach ihm lassen Ergebnisse der empirischen Zielforschungen den Schluß zu, daß die Gewinnmaximierungsthese nicht aufrechtzuerhalten ist, vgl. Meuser (1993), S. 107. Zu "Unternehmungsziele im Wandel" siehe Hahn (1997b), S. 303 ff.

145 Hamel (1992), Sp. 2635.

mungen eine Mehrzahl von Einzelzielen (ökonomischer, ökologischer und sozialer Art) verfolgt werden[146], die sich hinsichtlich der ***Zieldimensionen***[147] (Eigenschaften) ***Inhalt***, ***Ausmaß*** und ***zeitlicher Bezug*** unterscheiden und zwischen denen ***horizontale*** (zwischen den Einzelzielen einer gleichen Ebene) und/oder ***vertikale***[148] (zwischen den Einzelzielen der unterschiedlichen Ebenen) ***Beziehungen*** (kompatible oder konfliktäre Beziehungen)[149] bestehen; insofern liegt ein ***Zielsystem***[150] vor.

Die Dimension ***Zielinhalt*** bezieht sich auf die sachliche Festlegung dessen, "was" eigentlich angestrebt wird, wobei dieses "was" zwei unterschiedliche ***Sachziel- und Formalzielkomponenten*** beinhaltet[151]. Während mit der Sachzielkomponente Art, Menge, Qualität und Zeitpunkt der zu erbringenden und abzusetzenden Leistungen zum Ausdruck kommt, bezieht sich die Formalzielkomponente auf die Anforderungen an den spezifizierten Leistungserstellungs- und -verwertungsprozeß und präsentiert ökonomische Aspekte der Tätigkeiten[152]; sie gibt an, unter welchem übergeordneten Aspekt sich die Sachzielerfüllung in einer Unternehmung vollziehen soll[153]. Das Sachziel steht in der Regel in einer ***"Mittel-Zweck-Relation"*** zum Formalziel[154].

---

146 Empirische Untersuchungen belegen, "daß Unternehmungen einen ganzen Kanon von Unternehmenszielen haben, die sie mit unterschiedlicher Dringlichkeit verfolgen", Beuermann/Cicha-Beuermann (1992), S. 376.

147 Die Präzisierung der Unternehmungsziele nach den genannten "Dimensionen", die in der Zielforschung eine große Resonanz gefunden hat, geht auf Heinen zurück. Siehe dazu Heinen (1976), S. 59 ff.; Heinen (1982), S. 619. In der Literatur werden hierzu auch Synonyme wie "Elemente" (sachliches Zielelement, Zielvorschrift und zeitliches Zielelement) bei Kupsch (1979), S. 16, oder "Merkmale" (Zielgröße, -vorschrift und -dauer) bei Meuser (1993), S. 18, und Mag (1995), S. 47 f., verwendet.

148 Vgl. Bidlingmaier/Schneider (1978), S. 54 ff. Nach ihnen kann das Zielsystem einer Unternehmung als eine Gesamtheit geordneter Zielelemente, zwischen denen "horizontale bzw. vertikale Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können", erfaßt werden.

149 Die Terminologie der Zielbeziehung bringt das gegenseitige Verhältnis von Zielen zum Ausdruck. Grundsätzlich lassen sich kompatible (Zielidentität, Zielkomplementarität und Zielneutralität) und konfliktäre (Zielkonkurrenz und Zielantinomie) Zielbeziehungen unterscheiden. Vgl. Macharzina (1995), S. 181. Siehe ferner zu Zielbeziehungen Bidlingmaier (1968), S. 44 ff.; Kern (1972a), S. 314; Heinen (1982), S. 619; Berthel (1992), S. 951.

150 Zum Thema Zielsystem siehe Kern (1972b), S. 360 f.; Heinen (1976), S. 23 f.; Bidlingmaier/Schneider (1978), S. 54 ff.; Strebel (1981b), S. 459 f.; Kubicek (1981), S. 459 ff.; Heinen (1982), S. 619.; Hamel (1992), Sp. 2636 f.; Beuermann/Cicha-Beuermann (1992), S. 378 f.; Schmidt (1993), Sp. 4794 ff.; Macharzina (1995), S. 180 ff.

151 Vgl. Kubicek (1981), S. 460; Koppelmann (2000), S. 103. Die Zweiteilung des Zielinhaltes in "Sach- und Formalziel" geht auf Kosiol zurück. Kosiol unterscheidet zwischen "Sachziel" der Wirtschaft, das sich als "Bedarfsdeckung" umschreiben läßt, und "Formalziel" der Wirtschaft, das durch das ökonomische Prinzip bestimmt wird, vgl. Kosiol (1961), S. 130; Kosiol (1968), 261 f.

152 Vgl. Kosiol (1968), S. 261; Kubicek (1981), S. 460; Meuser (1992), S. 34.

153 Vgl. Kern (1972a), S. 311.

154 Siehe dazu Bidlingmaier (1968), S. 105; Kudert (1990), S. 570; Stölzle (1993), S. 60; Baum/Günther/

Die Dimension ***Zielausmaß*** gibt an, "welche Ausprägung für die Zielvariable"[155] anzustreben ist. Damit wird ein absoluter oder relativer Zielerreichungsgrad bestimmt, wobei sich ***Extremierung*** (Maximierung oder Minimierung) und ***Satisfizierung*** (Fixierung oder Begrenzung)[156] als verschiedene Ausprägungsformen des Zielausmaßes darstellen lassen. Das Zielausmaß kann von daher als Maßstab bei der Auswahl und Beurteilung der Handlungsalternativen angesehen werden. Durch die Dimension ***zeitlicher Bezug*** wird bestimmt, zu welchem Zeitpunkt oder innerhalb welchen Zeitraums ein Ziel erfüllt werden soll, wobei hinsichtlich des zeitlichen Bezugs zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen zu unterscheiden ist[157]. Damit die Unternehmungsziele ihre Koordinations- und Steuerungsfunktionen erfüllen können, müssen sie in den drei genannten Dimensionen operational formuliert werden[158].

Im Zielsystem der Unternehmung kommt den ***"obersten"*** Zielen auf der Unternehmungsebene ein Grundsatz-Charakter zu. Sie werden auch als ***Basisziele*** bezeichnet[159] und bestimmen die Gesamtheit unternehmerischen Handelns; sie dienen als Leitlinie für die Formulierung der für die Unternehmungsbereiche maßgebenden Funktionsbereichsziele sowie die von diesen abgeleiteten und konkretisierten Instrumentalziele. Sie liefern Kriterien zur Ableitung von Unternehmungsstrategien und Maßnahmen. Da in einer Unternehmung alle Aktivitäten letztlich darauf angelegt sind, die im Zielsystem postulierten zukünftigen Zustände zu realisieren, und jede einzelne betriebliche Aktivität nur dann sinnvoll zu verwirklichen ist, wenn ihr ein Handlungsziel zugrunde liegt, müssen zwischen "obersten" Unternehmungszielen und "unter-

---

Wittmann (1996), S. 15. Zu einer differenzierten Betrachtungsweise bezüglich der "Mittel-Zweck-Relation" zwischen Sach- und Formalzielen im Falle einer Komplementaritätsbeziehung siehe Strebel (1981b), S. 460 f. Nach seiner Auffassung können realisierte Sachziele (Leistungsziele) als "Mittel" im Sinne von Instrumenten für andere Ziele (Oberziele) sein.

155 Vgl. Heinen (1982), S. 618.

156 Während Extremierung als Maximierung oder Minimierung vorkommt, gibt es Satisfizierung als befriedigendes Zielausmaß (Anspruchsniveau) in Form einer Fixierung (in diesem Fall wird ein genau festgelegter Wert als einziger vorgegeben) oder Begrenzung (entweder in Form einer Ober- und Untergrenze oder eines Intervalls), vgl. Berthel (1992), S. 950. In der Betriebswirtschaftslehre bleibt in diesem Zusammenhang die Frage strittig, ob die Unternehmungen "als Satisfizierer oder Maximierer zu gelten haben, also ob sie nur einen befriedigenden oder maximalen Gewinn zu erwirtschaften trachten", Macharzina (1995), S. 195.

157 Vgl. Macharzina (1995), S. 195

158 Vgl. Strebel (1981b), S. 459. Ähnlich auch Koppelmann (1997), S. 241 f.

159 Vgl. Koppelmann (1997), S. 244 ff. Koppelmann geht von einem dreistufigen Zielsystem (Basis-, Funktionsbereichs- und Instrumentalziele) aus. Aus den Basiszielen werden dann konkrete Ziele für die Funktionsbereiche (im Beschaffungsbereich z.B. Senkung von Kosten und Risiko und Erhöhung der Flexibilität) abgeleitet. Instrumentalziele (z.B. Produktziele, Bezugsziele, Serviceziele) haben einen konkreten handlungsleitenden Charakter, vgl. Koppelmann (1997), S. 245 ff.; Koppelmann (2000), S. 123 ff.

sten" Handlungszielen eindeutige Beziehungen bestehen[160]. Ausgehend von den Erkenntnissen der empirischen ***Zielforschungen***[161] ist "das Existenzsicherungsziel, das langfristige Überleben, definiert als langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit"[162] der Unternehmung, als oberstes Unternehmungsziel zu betrachten, und seine Bedeutung ist hervorzuheben[163]. Dieses Ziel läßt sich in den drei Basiszielen ***Leistungs-, Markt- und Ertragsziele***[164] konkretisieren, wobei die ersten beiden Ziele sich wiederum der Kategorie der Sachziele zuordnen lassen und die Ertragsziele als Formalziele zu betrachten sind[165]. Die Leistungsziele (wie Qualität, soziale

---

160 Vgl. Hamel (1992), Sp. 2635.

161 Aufgrund der mit der empirischen Zielforschung verbundenen methodischen Probleme (z.B. Repräsentativität, Form der Untersuchung) und inhaltlichen Schwierigkeiten wegen bestehender Wechselwirkungen zwischen den Zielen sollen die erworbenen Ergebnisse lediglich als Tendenzaussagen angesehen werden. Zu den Problemen der empirischen Zielforschung siehe Kubicek (1981), S. 461 f.; Macharzina (1995), S. 193 f.; Balderjahn (1995), S. 805 f.; Kreikebaum (1995), S. 809; Meffert/Kirchgeorg (1995), S. 819 f.

162 Vgl. Steger (1993), S. 189. Nach Hamel stellt die "Existenzsicherung" ebenso ein übergeordnetes Formalziel dar, vgl. Hamel (1992), Sp. 2639. Coenenberg (1994), S. 39, geht in seinen Überlegungen davon aus, daß Unternehmungen neben der Liquiditätswahrung grundsätzlich zwei weitere Ziele verfolgen: "Die Ermittlung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit als strategisches Ziel und die Gewinnoptimierung als operatives Ziel". Während das Ziel "Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit" in den Untersuchungen von Töpfer (1985); Raffée/Förster/Krupp (1987) und Meffert/Kirchgeorg (1989) die 1. Rangordnung in der Zielhierarchie einnimmt - siehe dazu Fritz u.a. (1988), S. 571; Meuser (1993), S. 100; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 36; Fritz (1995a), S. 349 - erlangt es in der Untersuchung von Raffée/Fritz den 3. Rang nach dem Ziel "Sicherung des Unternehmungsbestandes", vgl. Raffée/Fritz (1992), S. 310. Nach Ergebnissen der empirischen Zielforschung wird außer dem Ziel der "Existenzsicherung" und dem "Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit" dem Ziel der "langfristigen Gewinnerzielung" eine höhere Priorität im Zielsystem der Unternehmung beigemessen (bei der Untersuchung von Meffert/Kirchgeorg 2. Rang und bei Untersuchung von Raffeé/Fritz 5. Rang), vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 36; Fritz (1995a), S. 349.

163 In einer Untersuchung von Welge/Al-Laham im Jahr 1994 wird ebenso bestätigt, daß das Unternehmungszielsystem einen ausgeprägten Wettbewerbsbezug aufweist, indem das Ziel "Wettbewerbsfähigkeit" den 3. Rang von 16 einnimmt. Im Unterschied zu den bereits erwähnten empirischen Untersuchungen legen die Ergebnisse der Datenaufbereitung allerdings die Schlußfolgerung nahe, daß die überwiegende Mehrzahl (93%) der 65 befragten Industrieunternehmungen ein eher "konservatives" Zielsystem verfolgt, in dem klassische Ziele wie Gewinn (1. Rang) und Rendite (2. Rang) dominieren, während das Ziel "Existenzsicherung" auf einem auffallend niedrigen Niveau (9. Rang) rangiert, vgl. zu dieser Untersuchung Welge/Al-Laham (1997), S. 790 ff. Die Ergebnisse dieser Untersuchung können allerdings nicht als repräsentativ angesehen werden, da die zugrundegelegten Daten sich auf lediglich 65 von 500 Unternehmungen beschränken.

164 Vgl. Fritz u.a. (1985), S. 381 f.; Beuermann/Cicha-Beuermann (1992), S. 378; Steger (1993), S. 189 f. In der Literatur wird allerdings die Unterteilung der Unternehmungsziele unterschiedlich vorgenommen. Außer der erwähnten Teilung in "Leistungs-, Markt- und Ertragsziele" sind zu nennen: "Leistungs-, Finanz- und Erfolgsziele" bei Schierenbeck (2000), S. 62, oder "Erfolgs-, Markt- und Finanzziele" sowie "Leistungs-, Finanz- und Sozialziele" bei Welge (1985), S. 64, oder "Sach- bzw. Leistungs-, Wert- bzw. Monetär- und Sozial- bzw. Humanziele" bei Hahn (1997b), S. 304, oder "erwerbswirtschaftliche, sicherungs- und einfluß- sowie gemeinwohlorientierte Ziele" bei Koppelmann (1997), S. 245 sowie Unterteilung in "Erfolgs-, Liquiditäts- und Produktziele" bei Berthel (1992), S. 952, und Schmidt (1993), Sp. 4797.

165 Ähnlicher Ansicht ist auch Meuser (1993), S. 35. Berthel faßt Leistungs- und Marktziele als Produktziele zusammen und ordnet sie unter die Sachziele ein, vgl. Berthel (1992), S. 952.

und ökologische Verantwortung) umfassen Ziele, deren Erfüllung von internen und externen Anspruchsgruppen erwartet wird. Ihre Erfüllung dient damit der Sicherung der gesellschaftlichen Legitimation, und ihre Mißachtung gefährdet die langfristige Existenzsicherung der Unternehmung. Die Gruppe der Marktziele sind Unternehmungsziele i.e.S. und umfassen insbesondere langfristige Umsatzziele, Marktanteilsziele, Ziele der Marktstellung und Erschließung neuer Märkte; sie stehen in engem Zusammenhang mit den Ertragszielen, die die Finanzierungs- und Gewinnziele umfassen[166].

2.4.3.2 Outsourcing-Ziele

Außer einigen wenigen ***empirischen Untersuchungen***[167] zum Outsourcing, die trotz ihrer "beschränkten Repräsentativität"[168] Erkenntnisse über die verfolgten Ziele in der Praxis liefern, wird die Zielthematik in der einschlägigen Outsourcing-Literatur, sei es unter "Ziel-Bezeichnung"[169], sei es separat oder zusammen mit positiven Attributen wie "Vorteile", "Nutzen" und "Chancen", oder unter anderen Bezeichnungen wie "Motive" und "Anlässe" diskutiert[170]. Organisatorische Änderungen und Umstrukturierungen sind selten ausschließlich auf

166 Vgl. Fritz u.a. (1985), S. 381 f.; Fritz u.a. (1988), S. 573 ff.; Steger (1993), S. 189 f.

167 Eine ausführliche Untersuchung, die auch Motive und Anlässe des Outsourcing (allerdings die Ausgliederungsform) zum Gegenstand hat, wurde von Heinzl durchgeführt, siehe dazu Heinzl (1991). Aufgrund der engen Beziehungen zwischen Ausgliederung und Auslagerung, siehe dazu Bongard (1994), S. 90 ff., kann im Falle einer Auslagerung ebenso auf die Ergebnisse dieser Untersuchung zurückgegriffen werden. Eine andere Untersuchung zum DV-Outsourcing (Ausgliederung und Auslagerung) wurde von Knüppel/Heuer (1994), S. 333 ff., durchgeführt. Zu weiteren Outsourcing-Untersuchungen siehe Schott (1996); Zahn/Soehnle (1996); Beer (1998).

168 Da sie von dem gesamten Outsourcing-Spektrum lediglich DV-Outsourcing zum Gegenstand haben und darüber hinaus auf einer geringeren Grundgesamtheit basieren. Bei der Untersuchung von Heinzl (1991), S. 89, und der von Knüppel/Heuer (1994), S. 340 - die Angaben in den eckigen Klammern beziehen sich auf die Untersuchung von Knüppel/Heuer - nahmen von den 1538 angeschriebenen Unternehmungen aus Deutschland, Europa und USA [100 aus Deutschland] nur 359 [49] an der Befragung teil. Die Rücklaufquote betrug somit ca. 23,5% [49%]. Im Unterschied zu diesen Untersuchungen beschränkt sich die durchgeführte Outsourcing-Umfrage der Universität Stuttgart und der IHK Region Mittlerer Neckar nicht auf DV-Outsourcing und weist eine größere Datenbasis (ca. 400 Antworten von 3646 Unternehmungen verschiedener Branchen und Größen) auf. Allerdings wurde diese Untersuchung auf regionaler Ebene durchgeführt und beschränkt sich auf das Outsourcing von Dienstleistungen, siehe dazu Zahn/Soehnle (1996), S. 48 ff. und Dillerup/Foschiani (1996), S. 39 ff.

169 Siehe z.B. Koppelmann (1996), S. 4 ff.; Scherm (1996) S. 48; Rommel (1994), S. 210 ff.; Heinzl (1992), S. 30 ff.

170 In bezug auf das DV-Outsourcing siehe z.B. Heinzl (1991), S. 46 ff.; Heinrich (1992), S. 25 ff.; Köhler-Frost (1993), S. 21 f.; Bongard (1994), S. 105 ff.; Horchler (1996), S. 4 ff. Outsourcing-Ziele werden zum Teil auch zusammen mit "Vorteilen" behandelt, siehe hierzu Streicher (1993), S. 57 ff.; Bongard (1994), S. 152. Selchert unterscheidet zwischen "inneren Beweggründen" (Motiven) und "äußeren Impulsen" (Anläs-

unternehmungsinterne Anstöße zurückzuführen, sondern werden häufig durch externen Marktdruck ausgelöst[171]. Der ***externe Marktdruck*** resultiert vor allem aus dem verschärften und zunehmenden globalen Wettbewerb, den steigenden Kundenanforderungen und dem beschleunigten technischen Fortschritt, welche zu kürzeren Produktlebenszyklen führen und längere Produktentwicklungszeiten erfordern[172]. Der kontinuierlich zunehmende Wettbewerbsdruck führte in vielen Unternehmungen nicht selten zu der Zielsetzung, die eigene Leistungstiefe zu optimieren[173]. ***Outsourcing*** stellt sich als ein Instrument zur ***Optimierung der Leistungstiefe*** dar[174], denn die Frage nach der Optimierung der Leistungstiefe geht aus strategischer Sicht häufig mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit zur "Rückbesinnung auf die Kernkompetenz"[175] bzw. zu einer Konzentration auf die unternehmungsspezifischen Kernkompetenzen einher, bei gleichzeitigem Outsourcing aller nicht zu den Kernkompetenzen gehörenden Aufgaben[176]. Wird das Outsourcing betrieblicher Aufgaben insofern als eine ***Reorganisationsmaßnahme*** zur Begegnung der aus dem Marktdruck resultierenden Anforderungen interpretiert, ist festzuhalten, daß sich die Outsourcing-Gründe aus einer unternehmungsspezifischen Situation (intern und extern) heraus ergeben und auf der Grundlage dieser Situation unterschiedliche Ziele im Vordergrund stehen können[177].

---

sen) einer Ausgliederung, wobei interne Anlässe unternehmungsintern und externe Anlässe vor allem aus der ökonomischen Umwelt stammen, vgl. Selchert (1971), S. 55 ff.

171 Vgl. Frese u.a (1995), S. 294.

172 Vgl. Scherm (1996), S. 45 f. Zur Verkürzung der durchschnittlichen Produktlebenszeit (-zyklen) und der Verlängerung der Zeitspanne für den gesamten Produktentstehungsprozeß aufgrund der wachsenden Technologieansprüche siehe Kern (1992b), S. 20 f. Picot/Maier (1992), S. 18, weisen darauf hin, daß häufig die Unternehmungen aufgrund "geringerer Kapazitätsauslastungen und kurzer Know-how-Lebenszyklen" gezwungen sind, auf Outsourcing zurückzugreifen. Sie sehen die Tendenz zum Outsourcing im Bereich der Informationsverarbeitung vor allem als eine Reaktion auf die zunehmenden Anforderungen an die Informationsverarbeitung und "eines sich wandelnden Technologie- und Know-how-Angebots".

173 Vgl. Bogaschewsky (1996), S. 124. Die deutliche Tendenz zur Reduzierung der Leistungstiefe ist seit einiger Zeit in der Praxis zu beobachten. Das neue Kompaktauto Smart sollte ab 1998 eine Fertigungstiefe von unter 20% aufweisen. Das ist die Hälfte dessen, was die S-Klasse aufweist, vgl. Dudenhöffer (1997), S. 145. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, daß die unternehmungsspezifische optimale Leistungstiefe nicht notwendigerweise durch eine niedrige Wertschöpfung aufgrund der Verringerung des vertikalen Integrationsgrades erreicht wird. Picot (1991), S. 338, weist darauf hin, daß eine optimale Leistungstiefe je nach Situation sowohl mit sehr hoher als auch mit sehr niedriger Wertschöpfung verbunden sein kann.

174 Vgl. Rommel (1994), S. 209 ff.

175 Szyperski (1993), S. 61 ff.

176 Vgl. Bogaschewsky (1996), S. 126.

177 Vgl. Bongard (1994), S. 111. Zu wichtigen Anlässen (wie Kapazitätsschwankungen, Nachfragerückgang, Kostensteigerung, finanzielle Engpässe) für den Fremdbezug siehe Männel (1981), S. 30. Er bezeichnet das Zielstreben als entscheidenden Beweggrund für eine Ausgliederung, und entsprechend dem Unternehmungsziel lassen sich wesentliche Motive wie Kostenminderung und Ertragssteigerung ableiten.

Mit Outsourcing soll vor allem ein Beitrag dazu geleistet werden, daß Unternehmungsziele in hohem Maße realisiert werden; vor diesem Hintergrund müssen die ***Outsourcing-Ziele*** in Abhängigkeit von den ***Unternehmungszielen*** betrachtet werden. Da bei der weiteren Konkretisierung der Unternehmungsziele die Interdependenzen zur Strategieformulierung[178] zum Tragen kommen, kann eine Zielbestimmung beim Outsourcing jedoch nicht unabhängig von den ***Unternehmungsstrategien*** erfolgen; somit müssen die Outsourcing-Ziele auch mit den von der Unternehmung verfolgten Strategien konform gehen.

Die Orientierung des Outsourcing an den Unternehmungszielen und -strategien soll sich von daher in den verfolgten Outsourcing-Zielen niederschlagen. Da jedoch bei der Formulierung von Outsourcing-Zielen die Unternehmungsoberziele wie Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit oder langfristige Gewinnmaximierung als zu grob gelten, sind ***Subziele*** (Effizienzkriterien) zu bilden, die es erlauben, den ***Ziel- und Strategiebeitrag des Outsourcing*** zu untersuchen. Es bieten sich hier insbesondere ***Kosten-, Leistungs-, Flexibilitäts-, Know-how-*** und ***Risikoziele***[179] als wesentliche Outcourcing-Zielkategorien an. Während bei den Kosten- und Leistungszielen vor allem ***operative Aspekte*** im Vordergrund stehen, gewinnen die Flexibilitäts-, Know-how- und Risikoziele unter ***strategischen Gesichtspunkten*** immer mehr an Bedeutung. Diese Ziele sind jedoch, wie die folgenden Ausführungen zeigen, in der Regel nicht isoliert, sondern verbunden wirksam[180].

- ***Kostenziele:*** Sie beinhalten vor allem eine Beeinflussung der ***Kostenhöhe*** im Sinne einer Kostenreduzierung und der ***Kostenstruktur*** im Sinne der Schaffung einer Kostentransparenz durch die Variabilisierung der fixen Kosten. Die ***Kostensenkung*** wird in der einschlägigen Literatur[181] als ***primäres Outsourcing-Ziel*** angesehen und in den empirischen Untersuchungen[182] bestätigt.

---

[178] Die konkreten Unterziele können sich jedoch angesichts der Interdependenzen der Unternehmungsziele und -strategien erst im Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmungsstrategie ergeben, vgl. Macharzina (1995), S. 847.

[179] In der Literatur werden die Outsourcing-Ziele unterschiedlich kategorisiert. Während z.B. Koppelmann (1996), S. 4 f., von "Kosten-, Leistungs- und Flexibilitätszielen" ausgeht, unterscheidet Scherm (1996), S. 48, drei grundsätzliche Zielkategorien: "Kostenreduzierung, Ertragssteigerung und Risikominderung".

[180] Vgl. Heinzl (1992), S. 30.

[181] Siehe dazu z.B. Streicher (1993), S. 57; Eversheim u.a. (1993), S. 83; Knüppel/Heuer (1994), S. 354; Bliesener (1994), S. 277 ff.; Horchler (1996), S. 5.; Koppelmann (1996), S. 4; Bogaschewsky (1996), S. 124.

[182] Siehe dazu Knüppel/Heuer (1994), S. 348 f.; Heinzl (1991), S. 125.

Außer der Reduzierung der Finanzierungs- und Investitionskosten[183] sowie der Personalkosteneinsparungen durch einen gesunkenen Bedarf an Personal und durch die Veränderung der Tarifstrukturen[184] läßt sich die Realisierung der Kostensenkungsziele durch Outsourcing in Form einer Auslagerung damit begründen, daß ***externe Outsourcer*** oft in der Lage sind, durch Spezialisierungsvorteile ***Kostendegressionseffekte*** zu erzielen, die sich aus der kontinuierlichen Produktion standardisierter Teile in größerem Umfang für mehrere outsourcende Unternehmungen ergeben. Dies führt zum einen dazu, daß der Einstandspreis in der Regel unter den eigenen Produktionskosten der outsourcenden Unternehmungen liegt und zum anderen die vom Bestellvolumen relativ unabhängigen Beschaffungsprozeßkosten, wie z.B. Kosten für die Bedarfsermittlung, Bestandsüberwachung oder Einkaufsprozesse, gesenkt werden können. Die Beschaffungsfixstückkosten werden mit zunehmender Menge sinken[185].

Als weiterer Vorteil des Outsourcing wird auch die ***Reduzierung des Fixkostenblocks*** durch den Abbau des Gemeinkostenanteils angesehen, wobei zu erwähnen ist, daß sich bei einer kurzfristigen fremden Leistungserstellung zunächst eine Erhöhung der Gesamtkosten ergibt, denn zusätzlich zu den Einstandskosten sind die weiterhin bestehenden Fixkosten (z.B. erforderliche Personal- und Betriebsmittelkosten zur Outsourcing-Durchführung) zu berücksichtigen. Bei einem langfristigen Outsourcing wird dann die Reduzierung der Gesamtkosten durch den Abbau des internen Fixkostenblocks im entsprechenden Umfang erreicht[186]. Eine Kosteneinsparung ist auch im Falle einer ***Ausgliederung***, indem z.B. mehrere Rechenzentren durch die Gründung einer Gemeinschaftsunternehmung in eine Hand und an einem Ort zusammengelegt werden, zu erwarten[187]. Kostensenkung im Falle einer Ausgliederung in Form einer

---

183 Vgl. Zahn/Soehnle (1996), S. 27 ff.; Bongard (1994), S. 152.

184 So erwartet Opel allein durch Outsourcing von Brandschutzaktivitäten Personalkosteneinsparungen von ca. 15 Millionen DM, die hauptsächlich auf Tarifunterschiede zurückzuführen sind, vgl. Dillerup/Foschiani (1996), S. 39. Unter personalpolitischen Aspekten ist das Outsourcing aufgrund der damit verbundenen Auswirkungen und Konsequenzen wie z.B. "Personalabbau", "Abbau betrieblicher Leistungen" und "Flucht aus bestehenden Tarifverträgen" - siehe zu diesen Motiven Müller/Prangenberg (1996), S. 30, und Arndt (1998), S. 16 ff. - als ein "heikles" Thema einzustufen. Zur Analyse der Auswirkungen des Outsourcing auf die Mitarbeiterentwicklung siehe Zahn/Soehnle (1996), S. 33 ff., und zu Beschäftigungswirkungen siehe Zahn/Soehnle (1996), S. 108 f.

185 Vgl. Koppelmann (1996), S. 4.

186 Vgl. Eversheim u.a. (1993), S. 85 f. Sie weisen darauf hin, daß ein Teil der Fixkosten für den zusätzlichen Kommunikations- und Koordinationsaufwand aufzubringen sei.

187 So werden durch eine Zusammenlegung der Rechenzentren der Neckermann AG, NUR Touristic GmbH und der Karstadt AG zu einem gemeinsamen Rechenzentrum jährliche Einsparungen von Rechenzentrums- und Netzwerkskosten (allerdings mit Personalabbau) in Höhe von 20-25 Mill. Mark erreichbar, vgl. Nilsson (1995), S. 39.

Tochtergesellschaft wird insbesondere dann gegeben sein, wenn die ausgegliederte Einheit freien Zugang zum Markt besitzt und sie die durch die Abwicklung von Geschäften mit Dritten erzielten Kostendegressionseffekte wiederum an die ausgliedernde Unternehmung weitergibt. Wird der ausgegliederten Einheit der freie Zugang zum Markt nicht gestattet, ist eine Kostensenkung durch Spezialisierung und Lerneffekte, "verstärkte unternehmerische Motivation" und "Kostenbewußtsein" der Einheit zu erwarten.

Die zweite Kostenzielkomponente des Outsourcing bezieht sich auf die Beeinflussung der Kostenstruktur durch die ***Variabilisierung der Fixkosten***. Dies läßt sich damit begründen, daß hohe Make-Umfänge zu hohen Fixkosten und umgekehrt hohe Outsourcing-Umfänge zu höheren variablen Kosten führen[188]. Insoweit führt Outsourcing zu einer Übersichtlichkeit und Kalkulierbarkeit der Kosten und damit auch zur Erhöhung der ***Transparenz der Kostenstruktur*** der outsourcenden Unternehmungen[189]. Das Ziel "variable statt fixe Kosten" wurde auch bei der Untersuchung von Knüppel/Heuer[190] als zweitwichtigstes Outsourcing-Motiv nach dem Ziel der Kostenreduzierung bestätigt. Inwieweit und in welchem Umfang durch Outsourcing die fixen Kosten variabilisiert werden können[191], hängt von der Art und dem Umfang des internen Fixkostenblocks ab und ist unternehmungsspezifisch zu beantworten. In Anbetracht der hohen Fix- und Gemeinkostenbelastungen muß vor einer Outsourcing-Entscheidung geprüft werden, welche Kosten dadurch tatsächlich reduziert werden können und "welche Möglichkeiten sich zur Variabilisierung von Fix- und Gemeinkostenstrukturen eröffnen"[192].

---

[188] Vgl. Schneider (1996), S. 208.

[189] Ähnlicher Ansicht sind Streicher (1993), S. 59; Dillerup/Foschiani (1996), S. 40.

[190] Siehe dazu Knüppel/Heuer (1994), S. 349.

[191] In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, daß durch Outsourcing lediglich "ein Teil" der fixen durch variable Kosten ersetzt werden kann, denn z.B. im DV-Outsourcing bleibt aufgrund der vertraglich mehrjährig festgeschriebenen regelmäßigen Mindestauslastungen ein fixer Kostenblock erhalten; variabel sind damit nur die Kosten für den Leistungsbezug oberhalb der Mindestauslastungen, vgl. Streicher (1993), S. 59. Daher ist er der Meinung, daß das Argument, durch das Facility Management würden fixe Kosten durch variable Kosten ersetzt, nicht richtig sei.

[192] Reichmann/Palloks (1995), S. 5. Sie weisen darauf hin, daß im Falle eines Übergangs zum Outsourcing beispielsweise die langfristigen Maschinen-Leasingverträge, die im Zusammenhang mit der früheren Eigenerstellung abgeschlossen worden sind, sich nicht ändern lassen; sie stellen nicht abbaufähige Fixkosten dar, vgl. Reichmann/Palloks (1995), S. 7.

Die Analyse der Kostenziele läßt erkennen, daß durch Outsourcing grundsätzlich die Möglichkeit der ***Kostensenkung und -transparenz*** für die outsourcenden Unternehmungen besteht. Die Entscheidung zugunsten von Outsourcing setzt jedoch im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse eine genauere Festlegung der Kosten bezüglich Eigenerstellung und Fremdbezug voraus, wobei eine ***"Überschätzung"*** der Kosten der ***Eigenerstellung*** aufgrund der nicht ausgeschöpften internen Kostensenkungspotentiale und eine ***"Unterschätzung" des Outsourcing*** insbesondere angesichts der anfallenden Umstellungskosten und Transaktionskosten zu vermeiden ist. Stehen beim Outsourcing die Kostenziele trotzdem im Vordergrund, ist zu überprüfen, ob dadurch die Realisierung anderer Outsourcing-Ziele beeinträchtigt und verhindert werden kann, oder ob sie sich im Konflikt mit anderen Unternehmungszielen befinden. Ein primär oder sogar ausschließlich auf Kostengesichtspunkte fokussierter Blickwinkel und die Betrachtung des ***Outsourcing als "bloße Sparmaßnahme"***[193] ist auch deshalb als "verengt" anzusehen, da sie die durch Outsourcing zu realisierenden "nachhaltigen Leistungsvorteile"[194] nicht berücksichtigt und strategische Optionen vernachlässigt.

- ***Leistungsziele:*** Die outsourcenden Unternehmungen streben durch ein gezieltes Outsourcing eine ***Leistungsverbesserung (Qualitätsziele)*** an. Die leistungsfähigen Outsourcer können bessere Input-, Transformations- oder Outputlösungen[195] zur Verfügung stellen. Die Outsourcer sind aufgrund der Tatsache, daß die zu erbringenden Leistungen nicht zu ihren "Randaktivitäten", sondern zu ihrer eigentlichen Kernkompetenz gehören, und angesichts ihrer Spezialisierung und ihrer spezifischen Know-how-Kenntnisse in der Lage, die Qualität der Leistungen ständig zu verbessern. Das läßt sich vor allem damit begründen, daß sie zum einen durch vertragliche Vereinbarungen dazu verpflichtet sind, die vorher definierte Qualität und die vereinbarten Termine einzuhalten, und daß sie zum anderen als Anbieter dieser Leistungen auf dem Markt zusätzlich dem Wettbewerbsdruck unterworfen sind. Um konkurrenzfähig zu bleiben,

---

[193] Vgl. Hürlimann (1995), S. 19; Dillerup/Foschiani (1996), S. 39 ff. Hürlimann hebt hervor, daß Outsourcing seinen Nutzen erst entfaltet, "wenn es nicht bloß als Sparmaßnahme, sondern als maßvoll und sorgfältig vorbereitete Strategie aufgefaßt wird", Hürlimann (1995), S. 19.

[194] Bretzke (1993), S. 37.

[195] Vgl. Koppelmann (1996), S. 4 f. Während sich die besseren Inputlösungen auf die Versorgungsobjekte und die Gestaltung des Beschaffungsprozesses der Outsourcing-Objekte erstrecken, können bessere Outputlösungen in der Zuverlässigkeit und Schnelligkeit der Belieferung liegen. Transformationsprozesse können durch Austausch der vorhandenen Lösungen gegen neuere und kompatible Lösungen der Spezialisten z.B. in der Datenverarbeitung verbessert werden, vgl. Koppelmann (1996), S. 4 f.

sind sie dazu gezwungen, diese Leistungen "ständig unter Einsatz des gesamten verfügbaren Wissens zu optimieren"[196].

● ***Know-how-Ziele:*** Die Möglichkeit, durch Outsourcing gezielt das vorhandene Know-how der Outsourcer in Anspruch zu nehmen, spielt insbesondere bei kleinen oder mittelständischen Unternehmungen angesichts ihrer finanziellen oder personellen Engpässe eine wesentliche Rolle. Dieser Aspekt gewinnt an Bedeutung, wenn der Prozeß der immer weiter fortschreitenden technologischen Entwicklung und der kürzeren Innovationszyklen[197] in die Überlegungen einbezogen wird. Unter Berücksichtigung dieser Situation sind viele Unternehmungen nicht in der Lage, allein mehrere Systeme beispielsweise im Bereich der Informationstechnologie und Datenverarbeitung gleichzeitig zu verfolgen. Outsourcing kann zu einem Know-how-Transfer führen[198]. Der mögliche Zugriff auf spezifisches Wissen und Know-how durch Outsourcing schließt jedoch die Gefahr eines ***Know-how-Transfers in umgekehrter Richtung*** nicht aus[199]. Handelte es sich hierbei nicht um auf den Märkten verfügbares Know-how, sondern um unternehmungsspezifisches Wissen und in langer Zeit entwickeltes Problemlösungspotential[200], könnte die Wettbewerbsfähigkeit der outsourcenden Unternehmung dadurch erheblich beeinträchtigt werden, da sie durch die Outsourcer auf andere Unternehmungen und Konkurrenten transferiert würden. Ein solcher Know-how-Verlust hat viel gravierendere Auswirkungen, wenn gleichzeitig mit einer Auslagerung der Aufgaben auch die Know-how-Träger (Mitarbeiter) und somit die Know-how-Basis an den externen Outsourcer übergeben werden.

● ***Flexibilitätsziele:*** Unter strategischen Gesichtspunkten gewinnt Outsourcing an Bedeutung, wenn die Unternehmung durch die Aufhebung von langfristigen Kapitalbindungen in spezifischen Potentialfaktoren finanziell eine größere strategische Flexibilität erhält[201]. Die durch Outsourcing freigesetzten Mittel und Kapazitäten können nun mehr im Bereich der Kernaktivitäten verwendet werden.

---

[196] Bretzke (1993), S. 38. Er weist gleichzeitig darauf hin, daß im Falle einer Eigenerstellung von Produkten und Dienstleistungen die entsprechende Produktion dem Druck des Wettbewerbs entzogen wird; die Sicherheit aufgrund der Existenz von internen Abnehmern dieser Leistungen kann zur niedrigen Leistungsqualität und zu hohen Produktionskosten führen.

[197] Vgl. Bongard (1994), S. 109; Streicher (1992), S. 60.

[198] Ähnlicher Ansicht ist auch Koppelmann (1996), S. 4 f.

[199] Zum Know-how-Verlust und zu Argumenten siehe Knolmayer (1992a), S. 359; Streicher (1993), S. 63; Bongard (1993), S. 151; Frese u.a. (1995), S. 298 f.; Hürlimann (1995), S. 20.; Koppelmann (1996), S. 7.

[200] Vgl. Picot/Maier (1992), S. 26; Koppelmann (1996), S. 6.

[201] Vgl. Frese u.a. (1995), S. 298.

Das Outsourcing führt zur Erhöhung des unternehmerischen Handlungsspielraums und der ***Flexibilität***[202]. Dies kann durch eine Senkung der Fixkosten und damit auch des "Break-Even-Punktes" geschehen[203]. Der Zielbeitrag des Outsourcing zur Erhöhung der Flexibilität gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung, wenn berücksichtigt wird, daß der Break-Even-Punkt durch hohe Fix- und Gemeinkostenbelastungen weiter in Richtung der Kapazitätsgrenzen verschoben wird und eine zunehmende Absatzschwankung vorliegt[204]. Eine gezielte Absatzpolitik eines Outsourcer kann zu einem ausgewogenen Branchen- und Firmenmix führen[205]. Da in der Regel ein Outsourcer für mehrere outsourcende Unternehmungen tätig ist, besteht die Chance, daß dadurch die saisonalen Schwankungen bei den einzelnen outsourcenden Unternehmungen insofern aufgehoben werden, daß die Kapazitäten ganzjährig ausgelastet sind[206]. Insbesondere im Bereich der Dienstleistungen können Unternehmungen mit einem ausgeprägten Saisonzyklus im Absatzbereich durch Outsourcing ihre Nachfrageschwankungen bezüglich ihrer Dienstleistungen (z.B. logistische Aufgaben) auffangen und somit Kostenvorteile durch eine Umwandlung von fixen in variable Kosten erzielen[207]. Die Variabilisierung von Fixkosten und die "Überwälzung" von Auslastungsschwankungen soll in konjunkturell schwierigen Zeiten den Break-Even-Punkt sinken lassen[208]. Das Flexibilitätsziel wird vor allem dann gestört, wenn eine starke ***Abhängigkeit*** vom Outsourcer in der Weise vorliegt, daß dadurch die Versorgungssicherheit beeinträchtigt wird.

- ***Risikoziele:*** Mit der Möglichkeit einer ***Überwälzung*** der konjunkturellen und saisonalen Auslastungsschwankungen der outsourcenden Unternehmung auf die Outsourcer wird gleich-

---

202 Flexibilität als ein systemtheoretischer Begriff wird im allgemeinen als Maß für die Fähigkeit eines Systems verstanden, sich veränderten Umweltsituationen anzupassen, vgl. Schneeweiß/Kühn (1990), S. 378.

203 Vgl. Heim (1994), S. 29.

204 Vgl. Reichmann/Palloks (1995), S. 4; Koppelmann (1996), S. 5. Reichmann/Palloks (1995), S. 4, weisen darauf hin, daß Gewinne oft erst bei Kapazitätsauslastungen von mehr als 70% - 90% erzielt wurden.

205 Vgl. Koppelmann (1996), S. 5. Insoweit können Bezugsmengenschwankungen der outsourcenden Unternehmungen beim Outsourcer "durch 'Bodensatzeffekt' der Kapazitätsauslastung ausgeglichen werden", Koppelmann (1996), S. 5.

206 Vgl. Guttenberger (1995), S. 75 f.

207 Vgl. Bretzke (1993), S. 37 f. Dieser Aspekt gewinnt im Dienstleistungsbereich an Bedeutung, da im Unterschied zum industriellen Produktionsprozeß die Dienstleistungsproduktion nicht durch die Lagerung von Aufträgen und Fertigprodukten vor und nach der Leistungserstellung gegen Nachfrageschwankungen abgepuffert werden kann und daher die Nachfrageschwankungen durch Überkapazitäten aufgefangen werden müssen, vgl. Bretzke (1993), S. 37 f.

208 Vgl. Dillerup/Foschiani (1996), S. 40.

zeitig ein weiterer Zielaspekt zum Ausdruck gebracht. Mit der Auslagerung eines Teils des Fixkostenrisikos auf die Outsourcer versuchen die outsourcenden Unternehmungen, die eigene Konkursschwelle zu senken, wobei zu erwähnen ist, daß dies in vielen Fällen auch volkswirtschaftlich sinnvoll ist, weil die jeweiligen spezialisierten Outsourcer "ihre Kapazitäten breiter vermarkten und infolgedessen mit diesem Risiko besser umgehen können"[209]. Das Risikoziel darf sich allerdings nicht ausschließlich auf die ***Überwälzungsmöglichkeit*** beschränken. Angesichts der mit dem Outsourcing verbundenen möglichen ***Risiken***[210] (z.B. Know-how-Verlust, Qualitätsminderung, irreversible Abhängigkeit oder Risiko der Zusammenarbeit) ist diese Perspektive als zu eng und damit auch als unzureichend anzusehen. Von daher soll außer dem Ziel der Risikoüberwälzung - im Sinne einer Abwälzung der vom eigentlichen Outsourcing unabhängigen und die outsourcende Unternehmung betreffenden Risiken - auch die ***Risikovermeidung*** und ***Risikominderung*** - im Sinne der Vermeidung und Verminderung der Risiken, die durch das Outsourcing verursacht werden - als Komponenten des Risikoziels berücksichtigt werden.

Die ***vorangegangene Zielanalyse*** zeigt, daß durch Outsourcing grundsätzlich Möglichkeiten bezüglich Kostenreduzierung, Qualitätssteigerung, Know-how-Zuwachs, Flexibilitätserhöhung und Risikominderung bestehen, die im Falle der Verwirklichung einen positiven Beitrag zur Realisierung der Unternehmungsziele leisten[211]. Hinzu kommt, daß sich die outsourcende Unternehmung durch das Outsourcing der nicht zur Kernkompetenz gehörenden Aktivitäten intensiver als zuvor auf die Kernaktivitäten, in denen die eigentliche Stärke liegt, konzentrie-

---

[209] Bretzke (1993), S. 37.

[210] Bezüglich der Chancen und Risiken des Outsourcing kommt Schott anhand der Ergebnisse der von ihm durchgeführten Untersuchung zu dem Schluß, daß die meisten Befragten mit dem DV-Outsourcing eher Risiken als Chancen verbinden, vgl. Schott (1996), S. 162. In der einschlägigen Literatur wird Outsourcing hinsichtlich seiner Auswirkungen und den daraus resultierenden Chancen und Risiken kontrovers diskutiert; die sogenannten "Argumentationsbilanzen" machen das Spektrum der unterschiedlichen Standpunkte deutlich. Diese Auseinandersetzung mit Outsourcing ist erforderlich und ergibt sich aus dessen strategischer Bedeutung. Es deutet darauf hin, daß bei der Entscheidung für oder gegen Outsourcing verschiedene Faktoren berücksichtigen werden müssen. Siehe hierzu z.B. Knolmayer (1992a), S. 358 f.; Knolmayer (1992b), S. 130; Picot/Maier (1992), S. 18 ff.; Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 238 f.; Bretzke (1993), S. 37 ff.; Streicher (1993), S. 63 ff.; Bongard (1994), S. 152 f.; Heim (1994), S. 29 f.; Guttenberger (1994), S. 72 ff.; Hürlimann (1995), S. 19 ff.; Maier/Brumann (1995), S. 58 ff.; Dillerup/Foschiani (1996), S. 40; Zahn/Soehnle (1996), S. 104; Bruch (1998), S. 37 ff.

[211] Eine in der Region Stuttgart durchgeführte empirische Untersuchung bestätigt, daß in den meisten befragten Unternehmungen die Auswirkungen von Outsourcing-Projekten hinsichtlich der Qualität, Zeit, Kosten, Flexibilität, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit als positiv bewertet werden, vgl. Zahn/Soehnle (1996), S. 103.

ren kann[212], um die Wettbewerbsposition langfristig zu sichern bzw. auszubauen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Aus der Analyse geht andererseits hervor, daß mit dem Outsourcing auch Risiken wie Kostenerhöhung, Qualitätsminderung, Risikoerhöhung, Inflexibilität und Know-how-Verlust verbunden sind, die die Unternehmungsziele und -strategien erheblich beeinträchtigen. Führt das Outsourcing nicht zu den erwünschten Zuständen, kann von einem ***"Outsourcing-Dilemma"*** gesprochen werden; denn einerseits ist die Rücknahme eines strategischen Outsourcing, das nicht zum Ziel geführt hat, angesichts der Langfristigkeit der abgeschlossenen Verträge mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden und beansprucht Ressourcen; andererseits beeinträchtigt dessen Beibehaltung und Fortführung die Unternehmungsziele.

2.4.4 Objekt-Dimension: Analyse der Outsourcing-Objekte auf der Grundlage der Unternehmungsaufgaben

In den Überlegungen hinsichtlich der Restrukturierungs- bzw. organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen wird in der Regel von einem gegebenen Aufgabenbestand[213] ausgegangen, dessen Umfang und Aufbau in gewissem Maße der Unternehmungsdisposition unterliegt[214]. Eine "Besonderheit" beim Outsourcing besteht darin, daß diese "Annahme" aufgehoben wird, denn der Aufgabenbestand selbst wird in die Überlegungen einbezogen[215].

Outsourcing-Objekte sind vor allem ***Aufgaben/Leistungen*** aus dem Aufgabenspektrum der Unternehmung, die für die Realisierung der Unternehmungsziele und/oder die Erleichterung ihrer Ausführung erforderlich sind. ***Aufgaben*** werden in diesem Zusammenhang als "(...) ein zu erfüllendes Handlungsziel, eine durch physische oder geistige Aktivitäten zu verwirklichende Soll-Leistung verstanden"[216]. Ausgehend von dem ***Aufgabenumfang*** kann der Gegen-

---

[212] Die Konzentration auf die Kernkompetenzen wird in der Literatur auch als eigentliche strategische Wirkung des Outsourcing bezeichnet, siehe etwa Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 238; Zahn/Soehnle (1996), S. 30.

[213] Kosiol bezeichnet "die Aufgabe der Unternehmung als Ausgangspunkt" jeder Organisation, denn am Anfang aller organisatorischen Betätigung steht die zu lösende Aufgabe, vgl. Kosiol (1976), S. 41 ff.

[214] Vgl. Frese u.a. (1995), S. 297.

[215] Die Einbeziehung des Aufgabenbestandes in die Diskussion um neue Lösungen geht nach Frese u.a. auf die gestiegenen Anforderungen an die Organisationsstruktur zurück, vgl. Frese u.a. (1995), S. 297.

[216] Hoffmann (1980), Sp. 200. Von daher werden in der vorliegenden Arbeit "Aufgaben" und "Leistungen"

stand des Outsourcing sich sowohl auf eine ***"Gesamtaufgabe"*** (z.B. Logistik) als auch auf die im Rahmen einer sachlichen Aufgabenteilung[217] entstandene ***"Teilaufgabe"***[218] (z.B. Beschaffungslogistik oder aber nur externer Transport) erstrecken. Unter den Outsourcing-Objekten sind auch ***Funktionen/Teilfunktionen*** zu subsumieren. Mit dem Terminus ***Funktion*** werden allerdings in der Literatur unterschiedliche Tatbestände umschrieben[219]. Ohne auf die damit verbundenen unterschiedlichen Inhalte einzugehen, werden in der vorliegenden Arbeit darunter zwei Sachverhalte verstanden. Zum einen kann eine Funktion als eine an Unternehmungszielen orientierte, nicht-personengebundene, vergleichbare Tätigkeit mit der Möglichkeit einer weiteren Unterteilung bezeichnet werden; die Wahrnehmung der Funktion in diesem Sinne kann einer Stelle als ***Aufgabe*** übertragen werden[220]. Zum anderen kann sie auch als eine zur Aufgabenerfüllung erforderliche und vom Aufgabenträger ausgeübte ***Tätigkeit*** bzw. ***Verrichtung*** bezeichnet werden[221].

Vor diesem Hintergrund ist festzustellen, daß sich die ***Outsourcing-Objekte*** auf die Aufgaben/Leistungen und Funktionen in einer Unternehmung beziehen. Eine Beschränkung dieser Objekte auf "Dienstleistungen" oder nur "Datenverarbeitung" ist - wie bereits an anderer

---

synonym verwendet. Eine synonyme Verwendung der (Teil)Aufgaben und (Teil)Leistungen wird auch bei Picot vorgenommen, siehe dazu Picot (1990), S. 104. Ulrich/Fluri (1995), S. 173, bezeichnen Aufgabe ebenfalls als eine "Soll-Leistung". Jede Aufgabe ist ein Teil einer Aufgabenerfüllungssituation, die durch die zu erfüllende Aufgabe, den Aufgabenträger, die Sachmittel und die Interdependenzen bestimmt wird, vgl. Frese (1980), Sp. 207. Verschiedene "Aufgabenarten" ergeben sich aus der Einteilung einer Aufgabe nach unterschiedlichen Merkmalen: so kann eine Aufgabe nach dem "Zweckmerkmal" in Leistungs- und Verwaltungsaufgaben, nach dem "Substanzmerkmal" in materielle und immaterielle Aufgaben und nach "Phasen" in "Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben" eingeteilt werden, vgl. Frese (1989), S. 15 f.

217 Picot unterscheidet drei Formen der Aufgabenteilung: sachliche, zeitliche und personelle, vgl. Picot (1990), S. 101.

218 In der Organisationslehre wird die Bildung von Teilaufgaben durch Zerlegung einer komplexen Aufgabe anhand bestimmter Kriterien (Verrichtung, Objekt, Arbeitsmittel, Rang und Phase) als "Aufgabenanalyse" (Gliederung und Ordnung der Aufgaben) und die Zusammenfassung der so ermittelten Aufgaben zu Aufgabenkomplexen und ihre Zuordnung zu und Verteilung auf Aufgabenträger im Rahmen der Stellenbildung als "Aufgabensynthese" bezeichnet, vgl. Kosiol (1976), S. 42 ff. Zur Aufgabenanalyse und -synthese siehe auch Frese (1980), Sp. 207 ff.; Frese (1989), S. 21 ff.; Picot (1990), S. 121 f.; Krüger (1992), Sp. 221 ff.

219 Zum Spektrum der unterschiedlichen Behandlung des Begriffs und Wesens der Funktion in der Betriebswirtschaftslehre siehe Huisinga (1961), S. 388 f.; Bratschitsch (1974), Sp. 1597 f.; Stölzle (1993), S. 65 f., und die dort angegebene Literatur.

220 Vgl. Husinga (1961), S. 389. Nach ihm stellt "die Wahrnehmung einer Funktion" eine "Aufgabe" dar, aber nicht die "Funktion" selbst. In diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, daß sich die beiden Termini schwer voneinander abgrenzen lassen, so daß in der Literatur stellenweise die "Teilaufgabe" auch als Funktion bezeichnet wird, siehe etwa Hentze/Brose (1985b), S. 26, und die dort angegebene Literatur.

221 Zu dem hier verwendeten Begriff der "Funktion" aus verrichtungsorientierter Sicht siehe etwa Selchert (1971), S. 16; Bratschitsch (1974), Sp. 1598; Hill/Fehlbaum/Ulrich (1989), S. 176; Heinzl (1991), S. 6; Gaitanides (1993), Sp. 192.

Stelle[222] begründet wurde - unzulässig. Darüber hinaus ist anzuführen, daß die in einer Industrieunternehmung zu erbringenden Leistungen (Bezugsobjekte) und damit auch die Erbringungsart (Bezugsart) sich sowohl auf die ***Sachleistungen*** als auch auf die ***Dienstleistungen***[223] erstrecken. Insoweit ist festzustellen, daß Outsourcing-Objekte sowohl Leistungen aus dem produzierenden Bereich (z.B. Produktkomponenten oder Fertigungsteile) als auch aus dem Dienstleistungsbereich (z.B. Transport, DV) der Unternehmung beinhalten können.

Über diese generelle Objektbestimmung hinaus ist im Rahmen der Objektanalyse zu überprüfen, ob alle in einer Unternehmung zu erbringenden Leistungen oder Funktionen bei der Outsourcing-Entscheidung zur Disposition stehen, oder ob die Objektbestimmung "Einschränkungen" unterworfen ist. Mit der Antwort auf diese Frage wird gleichzeitig die ***Outsourcing-Grenze*** festgelegt. Ungeachtet der in diesem Zusammenhang vorzufindenden "plakativen Aufforderungen" - wie etwa "anything can be outsourced"[224] oder "do what you can do best, outsource the rest!"[225]- setzt die Antwort auf die Frage nach der Bestimmung des Outsourcing-Objektes eine ***Klassifizierung*** der Aufgaben/Leistungen und Funktionen voraus.

In der Literatur sind in diesem Zusammenhang unterschiedliche Klassifikationsmöglichkeiten wie etwa "Kern-, Kann- und Fremdleistungen"[226], oder "Primär-, Sekundär-, Tertiär-, Führungs- und Ausführungsleistungen"[227] zu finden. In der vorliegenden Arbeit wird eine grobe Dreiteilung in ***"primär, sekundär*** und ***tertiär"***[228] bevorzugt, da sich sowohl die "Kern-, Kann- und Fremdleistungen" als auch die "Führungs- und Ausführungsleistungen" darunter einordnen lassen.

---

[222] Siehe dazu auch Kap. II.2.3.1 der vorliegenden Arbeit.

[223] In der Literatur fehlt allerdings ein einheitlicher Dienstleistungsbegriff. Bezüglich des Phänomens "Dienstleistung" ist Corsten (1997), S. 30, zuzustimmen, daß es keine allgemein akzeptierte Sichtweise gibt und daß die sich aus unterschiedlicher Perspektive ergebenden Definitionen von der vorliegenden Fragestellung abhängig sind. Der Dienstleistungsbegriff läßt sich vor allem auf der Grundlage der konstitutiven Merkmale "Immaterialität" und "Simultanität von Produktion und Absatz" definieren und von Sachgütern bzw. Sachleistungen abgrenzen. Mit der Einbeziehung des Aspektes der Immaterialität in den Produktionsbegriff, wie Kern (1992a), S. 12, es vornimmt, lassen sich auch Dienstleistungen produktionstheoretisch erklären. Solche Dienstleistungen kommen nicht nur in den speziellen Dienstleistungs-, sondern auch in Industrieunternehmungen vor, vgl. Kern (1992a), S. 12.

[224] Beispielsweise aufgeführt bei Bliesener (1994), S. 280.

[225] Beispielsweise aufgeführt bei Szyperski/Schmitz/Kronen (1993), S. 230.

[226] Siehe dazu Hahn/Hungenberg/Kaufmann (1994), S. 74 f.

[227] Vgl. Kleinert (1993), S. 36, und die dort angegebene Literatur.

[228] Ähnlich auch bei Schneider (1994), S. 47; Zahn/Soehnle (1996), S. 7 f.

Die ***Primärleistungen*** in Industrieunternehmungen[229] tragen unmittelbar zum Wertschöpfungsprozeß bei[230]; sie erfüllen die Eigenschaften von ***Kernkompetenzen*** einer Unternehmung. Von daher sollen Leistungen in diesem Bereich intern erbracht werden; sie gehören ***nicht*** zu den ***Outsourcing-Objekten***. Andere Leistungen, die diese Eigenschaften nur schwach oder nicht besitzen, sind als ***Sekundär-*** und ***Tertiärleistungen*** zu bezeichnen; sie stellen ***potentielle Outsourcing-Objekte*** dar. Während die ***Sekundärleistungen*** den eigentlichen Wertschöpfungsprozeß unterstützen, zur Durchführung der Primärleistungen dienen und den Primärleistungen nebengeschaltet sind, werden als ***Tertiärleistungen*** vor allem solche Leistungen bezeichnet, die keinen direkten Zusammenhang zum Unternehmungszweck (Sachziel) aufweisen[231] (z.B. Gärtnerei, Reinigung, Pförtner).

Während es sich in Industrieunternehmungen bei Tertiärleistungen im Sinne von "üblichen und einfachen" Outsourcing-Objekten um strategisch unbedeutende und zu "vernachlässigende Randleistungen" handelt[232], weisen Sekundärleistungen in Form von "komplexen und anspruchsvollen" Outsourcing-Objekten angesichts ihrer Ansiedlung in der ***Nähe der Kernkompetenzen*** eine zunehmende strategische Bedeutung auf, die auch in der Praxis zu "enormen Berührungsängsten"[233] hinsichtlich des Outsourcing führt.

Die grob klassifizierten Outsourcing-Objekte können, wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich wird, weiter ***strukturiert*** werden. So können sich die Outsourcing-Bereiche bei einer

---

229 So stellt beispielsweise das Know-how der elektronischen Schaltungen eine Primärleistung bei einer Unternehmung für Schaltanlagen dar, siehe Hamer (1994), S. 364, oder Konstruktion, Galvanisierung, Spritzengießen und Montieren von Klemmen bei einem Hersteller von elektronischen Verbindungselementen, vgl. Kleinert (1993), S. 36.

230 Vgl. Schneider (1994), S. 47. Unter Wertschöpfung wird in der Literatur der Erfolg einer Unternehmung verstanden, die sich aus der Subtraktion der Vor- von der Gesamtleistung ergibt; die Wertschöpfung bringt insoweit die Eigenleistung einer Unternehmung zum Ausdruck. Siehe zur Wertschöpfungsrechnung und Begriffsbestimmung Haller (1998), S. 261 f.

231 Vgl. Kleinert (1993), S. 36; Schneider (1994), S. 47. Schneider bezeichnet Sekundärleistungen als "dienstleistungsorientiert" wie etwa Einkauf, Qualitätssicherung, Instandhaltung und logistische Leistungen, vgl. Schneider (1994), S. 48. Die Beschränkung dieser Leistungen lediglich auf Dienstleistungen ist allerdings unzulässig, denn Leistungen können im produzierenden Bereich wie z.B. Fertigungsteile, Produktkomponenten oder Produktteile ebenso zu den Outsourcing-Objekten gehören wie Dienstleistungen.

232 In der Literatur werden diese Leistungen zum Teil von vornherein als Outsourcing-Objekte oder Fremdleistungen angesehen, so etwa bei Hahn/Hungenberg/Kaufmann (1994), S. 74, oder bei Hinterhuber (1996), S. 130 f. Da in diesem Bereich ebenso eine Insourcing-Lösung aufgrund der Unternehmungszielsetzung (z.B. Beschäftigungssicherung) nicht auszuschließen ist, werden sie von daher in der vorliegenden Arbeit als "potentielle" Outsourcing-Objekte angesehen.

233 Bruch (1995), S. 25.

funktionsorientierten Organisationsstruktur[234] sowohl auf die in der unmittelbaren Unternehmungsleitung vorhandenen Stabstellenfunktionen (z.B. Beratung) als auch auf die in der zweiten Hierarchieebene gebildeten Grundfunktionen (Elementarfunktionen) Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz[235] sowie auf die Querschnittsfunktionen[236] (z.B. DV, Logistik), die die Grundfunktionen durchdringen und überlagern, erstrecken. Gemäß dieser funktionsorientierten Vorgehensweise können die Outsourcing-Objekte durch die weitere "Zerspaltung" eines Funktionsbereiches in einzelne Funktionen, Gruppen, Arbeitsplätze und Tätigkeiten auf jeder Stufe identifiziert werden[237].

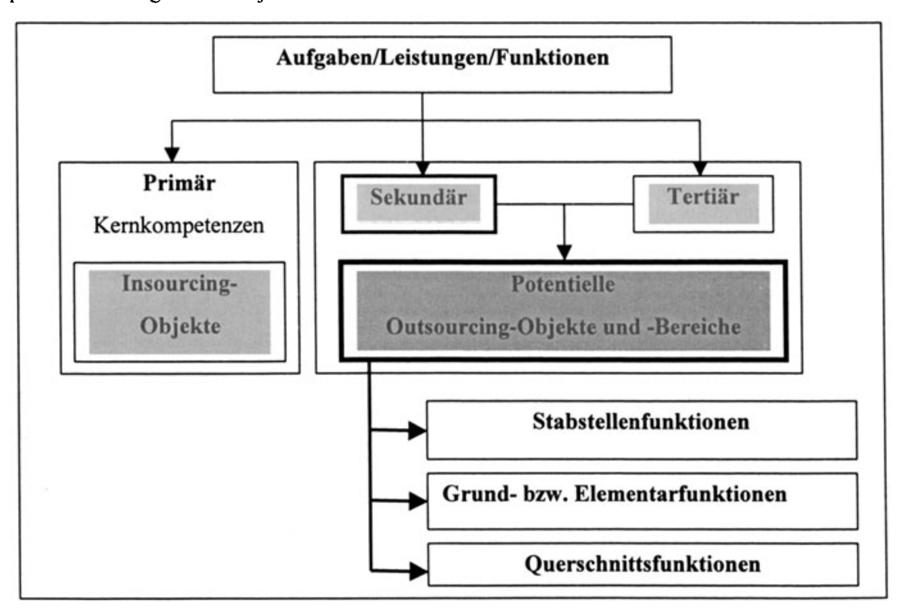


Abb. 5: Klassifikationsmöglichkeit der Outsourcing-Objekte und -Bereiche

234 Beispielsweise stellt Koppelmann (1996), S. 7 ff., grob drei Outsourcing-Bereiche - Bereiche der ersten, zweiten und dritten Leitungsebene - fest. In der vorliegenden Arbeit werden die "Querschnittsfunktionen" als weiterer Outsourcing-Bereich herangezogen, welche (z.B. Logistik) bei Koppelmann nicht separat, sondern innerhalb der zweiten Leitungsebene behandelt werden. Außer dieser funktionsorientierten Vorgehensweise kann die systematische Gewinnung von Outsourcing-Objekten anhand einer "produktorientierten Vorgehensweise" vorgenommen werden, siehe dazu auch Schneider (1996), S. 208 f.

235 Zusätzlich zu diesen klassischen betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen wird in der Literatur Entsorgung als weitere güterwirtschaftliche Grundfunktion betrachtet, vgl. Matschke/Lemser (1992), S. 89 f.; Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 269 ff.

236 Zu Querschnittsfunktionen siehe Pfohl (1996), S. 43 f.; Stölzle (1993), S. 95 f.

237 Vgl. Schneider (1996), S. 209. Für die Identifizierung der Outsourcing-Objekte kann in einer produktorientierten Vorgehensweise ein Geschäftsbereich z.B. in Produkte, Systeme, Baugruppen, Komponenten und Teile zerlegt werden, vgl. dazu Schneider (1996), S. 209.

3. Betrieblicher Umweltschutz als Erkenntnisobjekt

3.1 Natürliche Umwelt und Umweltschutz aus Unternehmungssicht

In der Literatur[238] wird der ***Terminus Umwelt*** unterschiedlich eingegrenzt, interpretiert und spezifiziert. Ohne auf diese vielfältige Begriffsbestimmung näher einzugehen, wird in der vorliegenden Arbeit das natürlich-ökologische Umsystem, welches die anderen Sphären des globalen Umsystems durchdringt, als umhüllendes System des globalen Umsystems aufgefaßt[239] und zu dessen Bezeichnung der ***Terminus natürliche Umwelt*** gewählt; Umwelt, natürliche Umwelt und ökologische Umwelt werden synonym verwendet.

Ausgehend von der Definition der Ökologie[240] als Teildisziplin der Biologie wird unter ökologischer Umwelt allgemein das gesamte Wirkungsgefüge (Wechsel- und Wirkungsbeziehungen) zwischen Natur und Lebewesen verstanden. Die ökologische Umwelt umfaßt als ein System sowohl die Umweltmedien (Wasser, Luft, Boden), als auch alle Lebewesen (Menschen, Tiere, Pflanzen) und ihre Lebensräume; sie besteht aus vielen Ökosystemen, die sich im Gleichgewicht befinden[241]. Stehen die ***Funktionen der ökologischen Umwelt***, welche der menschlichen Bedürfnisbefriedigung dienen, im Vordergrund der Betrachtung, ist die Bedeutung der Versorgungsfunktion (Quelle natürlicher Ressourcen) und der Trägerfunktion (Auf-

---

238 Außer der bereits in Kap. II.1 bezüglich der Auseinandersetzung mit den Termini Umfeld, Umsystem, Umwelt angegebenen Quellen siehe zur unterschiedlichen Spezifizierung und zu unterschiedlichen Definitionen Brink (1989), Sp. 2045; Götzelmann (1992), S. 1 ff.; Wicke (1993), S. 5 f.; Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 2 ff. Im weitesten Sinne ist nach Hansmeyer/Rürup (1973), S. 7, die Umwelt "alles, was den Menschen in den physischen, gefühlsmäßigen, technischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen und Interaktionen seiner Existenz tangiert". Sie unterscheiden dann zwischen ökologischen (biologischen), räumlichen und soziologischen Umweltbegriffen. Nach Wicke (1993), S. 5 f., umfaßt die Umwelt im weiteren Sinne die Gesamtheit der existenzbestimmenden Faktoren und im engeren Sinne den Zustand von Luft, Wasser, Boden, Pflanzen und Tierwelt.

239 Vgl. Ulrich/Krieg (1974), S. 19 f.; Schaltegger/Sturm (1990), S. 274; Stölzle (1993), S. 6 ; Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 7. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 81, bezeichnen im Unterschied zu ihrer früheren Arbeit - siehe Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 60 f. - die ökologische Umwelt ebenso als übergeordnetes System, d.h. die anderen Teilumwelten sind in das ökologische System eingebettet. Außer dieser Auffassung wird in der Literatur die ökologische Umwelt als "gleichrangig" mit anderen Komponenten des globalen Umsystems aufgefaßt, siehe etwa Kubicek/Thom (1976), Sp. 3991; Schreyögg (1993), Sp. 4237.

240 Das Wort Ökologie setzt sich aus den griechischen Wörtern "oikos" = Haus (Haushalt) und "Logos" = Lehre zusammen; Ökologie bedeutet also wörtlich "Lehre vom Haushalt", vgl. Hansmeyer/Rürup (1973), S. 1. Haber definiert Ökologie als "Wissenschaft von Beziehungen zwischen Lebewesen und ihrer Umwelt", Haber (1992), S. 16.

241 Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 2 f.; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 7, und die dort angegebene Literatur. Ein Ökosystem (z.B. ein See, ein Wald) ist nach Streit ein Abschnitt der Erde, der strukturell und funktionell gegen die Umgebung abgegrenzt ist und die typischen Charakteristika des Energieflusses und des Stoffkreislaufes aufweist, vgl. Streit (1980), S. 109.

nahmemedium für erwünschte und unerwünschte Output) hervorzuheben[242]. Die mit den wachsenden wirtschaftlichen Aktivitäten einhergehende Beanspruchung der natürlichen Umwelt führt zu einer Beeinträchtigung ihrer Funktionen als Abgabe- (Versorgungsfunktion) und Aufnahmemedium (Trägerfunktion) und damit auch zur Beeinträchtigung der Regulierungsfunktion.

Die durch die natürliche Umwelt zur Verfügung stehenden natürlichen Ressourcen sowie deren Kapazität bezüglich der Aufnahme stofflicher und energetischer Rückstände ist als begrenzt zu bezeichnen. Daher ist die grundsätzliche Notwendigkeit des Umweltschutzes für die Unternehmungen als "Verursacher" hervorzuheben. Es ist allerdings einsichtig, daß nicht die gesamte Verantwortung für die Beeinträchtigung der Funktionen ökologischer Umwelt und die Umweltbelastung den Unternehmungen angelastet werden darf, da für den heutigen Umweltzustand und die Umweltprobleme außer den wirtschaftlichen Aktivitäten auch andere Faktoren[243] als Ursache verantwortlich sind. Den Industrieunternehmungen als Produktkonzipierer, Produzenten und Anbieter der Produkte kommt jedoch eine besondere Rolle zu, denn sie belasten die natürliche Umwelt auf der ***Inputseite*** durch die Entnahme von Ressourcen als Inputfaktoren einer Sach- oder Dienstleistungsproduktion und auf der ***Outputseite*** durch die Entstehung von Emissionen als Kuppelprodukte[244] einer jeden industriellen Leistungserstellung sowie durch die Entsorgungsprozesse von Sachgütern nach dem Ge- oder Verbrauch[245].

Unternehmungen sind (oder werden) als Verursacher oder Mitverursacher der Umweltprobleme selbst zunehmend davon betroffen. So ist aufgrund der mittel- bis langfristigen Verknappung[246] natürlicher Ressourcen ein Engpaß auf den Beschaffungsmärkten und damit auch ein steigender Rohstoffpreis in der Zukunft nicht ausgeschlossen. Neben den knapper wer-

---

[242] Ergänzend zu den genannten Hauptfunktionen wird auch die Regelungsfunktion (Erhaltung des ökologischen Gleichgewichts) als Funktion der Umwelt genannt, vgl. Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1988), S. 40 ff. Da die Regelungsfunktion in einer direkten Abhängigkeit zur Versorgungs- und Trägerfunktion steht, wird sie im folgenden nicht separat, sondern im Zusammenhang mit den Hauptfunktionen betrachtet, ähnlich auch bei Götzelmann (1992), S. 2, Fußnote Nr. 9.

[243] Zu entwicklungsbedingten, sozio-ökonomischen und wirtschaftssystembedingten Ursachen ökologischer Probleme siehe Wicke (1993), S. 27 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 8 f.

[244] Zur Kuppelproduktion siehe vor allem Riebel (1979), Sp. 1009 ff.

[245] Vgl. Kern (1982), S. 122; Beuermann/Halfmann/Böhm (1995), S. 335.

[246] Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 8. Nach seiner Ansicht ist nicht auszuschließen, daß diese Verknappung eine Neuorientierung ganzer Branchen oder sogar eine existenzielle Bedrohung der rohstofferzeugenden und -verarbeitenden Industrie bewirkt.

denden Ressourcen sind auch Qualitätsminderungen[247] zu erwähnen. Die Umweltbedingungen beeinflussen und prägen die Qualität und die Verfügbarkeit der an den Beschaffungsmärkten erworbenen Werkstoffe (Rohstoffe, Vorprodukte, Hilfsstoffe) teilweise entscheidend[248]. Außer der inputbezogenen Betroffenheit werden Unternehmungen zunehmend auf der Outputseite von der Begrenztheit der natürlichen Umwelt hinsichtlich der Erfüllung ihrer Funktion als Aufnahmemedium der Rückstände, die durch Produktion und Konsum entstehen, betroffen[249].

Außer der ***unmittelbaren Betroffenheit*** von Umweltproblemen werden Unternehmungen zunehmend ***mittelbar*** über die Elemente des betrieblichen Umsystems mit ökologischen Probleme konfrontiert, denn aufgrund interdependenter Beziehungen zwischen Elementen des Umsystems wirken die Beeinträchtigungen in der natürlichen Umwelt über Veränderungen im gesellschaftlichen Umsystem auf Unternehmungen ein[250]. So werden bedrohliche Veränderungen in der natürlichen Umwelt über die Umweltschutzforderungen verschiedener Anspruchsgruppen wie staatliche Institutionen (z.B. Gesetze und Verordnungen), Kunden (z.B. Veränderung des Nachfrageverhaltens), Öffentlichkeit, Medien und ökologieorientierte Anspruchsgruppen an die Unternehmungen herangetragen[251]. Mit den größer werdenden ***Einflußmöglichkeiten der Anspruchsgruppen***[252] auf die Unternehmung besteht einerseits die Gefahr, daß sich die Nichterfüllung ihrer Ansprüche ***existenzbedrohend*** auswirken kann, und andererseits deren Berücksichtigung große Chancen für die Sicherung der "langfristigen Lebens- und Entwicklungsfähigkeit"[253] der Unternehmung bietet.

---

247 Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 8.

248 Vgl. Wicke u.a. (1992), S. 4. So kann sich die Störung des ökologischen Gleichgewichts (z.B. in einem Gewässer) negativ auf die Wasserqualität als Produktionsfaktor auswirken.

249 Siehe dazu auch Strebel (1989), S. 86; Strebel (1992), S. 146. Wird die Zuwachsrate der Belastung der natürlichen Umwelt mit Schadstoffen nicht deutlich gesenkt, so wird die Aufnahmekapazität der Natur nicht nur national, sondern auch global überschritten, vgl. Simonis (1992), S. 109.

250 Vgl. Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 9. Zu dem betrieblichen Umsystem und dessen Elementen siehe Kap. II.1 der vorliegenden Arbeit.

251 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 60. Zu einer differenzierten Analyse der umweltschutzorientierten Beeinflussungsgründe, -mittel und -potentiale von Stakeholdern siehe Gröner/Zapf (1998), S. 54. Zur Analyse der Auswirkungen der Umweltproblematik auf das betriebliche Umsystem siehe Matzel (1994), S. 16 ff.

252 Nach Dyllick (1989a), S. 55 f., versuchen gesellschaftliche Anspruchsgruppen (z.B. Umweltschutzorganisationen und Bürgerinitiativen) mit ihren Strategien (z.B. Mobilisierung der Märkte und öffentlich-politischer Druck oder direkte Verhandlungen) die betreffenden Unternehmungen unter Druck zu setzen, um gesellschaftlichen Anliegen (z.B. Umweltschutz) Nachdruck zu verschaffen. Er stellt in diesem Zusammenhang "eine Professionalisierung in der Vorgehensweise" der Anspruchsgruppen fest, vgl. Dyllick (1989a), S. 463.

253 Bleicher (1994), S. 155 .

Durch die Interaktion mit den relevanten Anspruchsgruppen kann ein "Frühwarnsystem" entwickelt werden, das die Unternehmung in die Lage versetzt, die ökologischen Risiko- und Chancenpotentiale früh zu erkennen.

Angesichts der mit Umweltproblemen einhergehenden Konsequenzen stellt das ***umweltschutzorientierte Ausrichten wirtschaftlicher Tätigkeiten*** (betrieblicher Umweltschutz) eine Herausforderung für die Unternehmung dar. Betrieblicher Umweltschutz im Sinne dieser Arbeit[254] umfaßt die ***Gesamtheit aller unternehmungsbezogenen Maßnahmen***, die darauf abzielen bzw. dazu beitragen, die ***natürliche Umwelt*** von den durch die ***Input-, Throughput- und Outputprozesse*** entstandenen und/oder hervorgerufenen ***Umweltbelastungen zu schützen bzw. zu entlasten***. Wird mit der ***"Entlastungskomponente"*** vor allem die Entlastung natürlicher Umwelt von bereits eingetretenen Schäden gemeint, ist unter ***der "Schutzkomponente"*** sowohl gegenwärtiger als auch künftiger Schutz (Vorsorge) der natürlichen Umwelt zu verstehen[255]. Der betriebliche Umweltschutz läßt sich weiter nach ***Ressourcen-, Emissions- und Risikoziele*** konkretisieren. Während das Ressourcenziel den Ressourcenschutz im Sinne von Erhaltung und Schonung ökologisch knapper Ressourcen beinhaltet, verfolgt das Emissionsziel die Emissionsbegrenzung in Form der Vermeidung, Verminderung und Verwertung belastender Emissionen und Abfälle. Im Hinblick auf das Risikoziel geht es um die Verminderung, Verhinderung oder Begrenzung von Gefahrenpotentialen und Störfällen[256].

Dem ***betrieblichen Umweltschutz*** kommt aus funktionaler Perspektive - unabhängig von dessen organisatorischer Verankerung bzw. Institutionalisierung in der Unternehmung - eine ***Querschnittsfunktion***[257] zu, welche durch die vielfältige Verflechtung der Umweltschutzfunktion mit den übrigen Funktionsbereichen und durch ihre gegenseitige Durchdringung zum Ausdruck gebracht wird. Mit der Charakterisierung des Umweltschutzes als betriebliche Querschnittsfunktion wird gleichzeitig die Notwendigkeit einer integrativen Umweltschutzstrategie hervorgehoben.

---

254 In dieser Arbeit wird in Anlehnung an Strebel unter Umweltschutz "relativer Umweltschutz" bzw. "relative Umweltschonung" verstanden, siehe dazu Strebel (1981a), S. 515; Strebel (1993), Sp. 3360; Strebel (1994a), S. 771.

255 Ähnlicher Meinung sind auch Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 4.

256 Vgl. Dyllick (1989b), S. 14 f.

257 Zur Erfassung des Umweltschutzes als Querschnittsfunktion siehe auch Stölzle (1993), S. 94 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 20.

3.2 Anlässe für die Umweltschutzorientierung der Unternehmung

3.2.1 Umweltschutz als Erfolgsfaktor

Neben den politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Aspekten (z.B. kodifizierte Rechtsnormen, Öffentlichkeit, kritische Medien)[258] ist die Bedeutung marktbezogener Forderungen als wesentlicher Anlaß für die umweltschutzorientierte Ausrichtung des Unternehmungsverhaltens hervorzuheben[259]. Der entscheidende Grund dafür, daß die marktbezogenen Forderungen des Umweltschutzes immer stärker in den Vordergrund gerückt werden, ist vor allem in der zunehmenden Bedeutung des ***Umweltschutzes als Profilierungsfaktor im Wettbewerb***[260] und somit auch in seiner Charakterisierung als ***Erfolgsfaktor***[261] zu sehen.

Aus ***ökonomischer Sicht*** gewinnt der aktive Umweltschutz als Erfolgsfaktor an Bedeutung, wenn er in einer komplementären Beziehung zum langfristigen Gewinnziel steht sowie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung beiträgt und damit einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der langfristigen Unternehmungsexistenz leistet[262]. Der Umweltschutz wird aus wettbewerbsorientierter Sicht dieser Rolle dann gerecht, wenn mit ihm ***Kosteneinspar-, Nutzen-*** und ***Marktpotentiale***[263] einhergehen, die bei ihrer Realisierung zu Wettbewerbsvorteilen der Unternehmung gegenüber den Mitkonkurrenten führen. Der Umweltschutz läßt diese Potentiale grundsätzlich erkennen, wobei deren Nutzung zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen - wie die folgenden Ausführungen zeigen - die Berücksichtigung verschiedener Einflußfaktoren und die Erfüllung der Wettbewerbsbedingungen voraussetzt.

---

[258] Zu einer ausführlichen Behandlung der umweltschutzbezogenen Einflußmöglichkeiten der Öffentlichkeit und Medien siehe etwa Stölzle (1993), S. 34 ff., und die dort angegebene Literatur, und zu einer detaillierten Behandlung der gesellschaftlichen Forderungen bezüglich des Umweltschutzes siehe z.B. Günther (1994), S. 31 ff.; Tarara (1997), S. 19 ff.

[259] Die wesentliche Bedeutung der marktbezogenen Einflußfaktoren für die Umweltschutzorientierung der Unternehmung wird auch durch die empirische Untersuchung von Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 260 ff., bestätigt.

[260] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 260.

[261] "Erfolgsfaktoren" sind die grundlegenden Einflußfaktoren, die für den Erfolg einer Unternehmung insgesamt entscheidend sind. Die Erfolgsfaktoren, die durch die Unternehmung beeinflußbar sind, werden auch als "Schlüsselfaktoren" (Key success factors), "kritische" oder "strategische" Erfolgsfaktoren bezeichnet, vgl. Hildebrandt (1992), S. 272; Fritz (1995b), Sp. 594.

[262] Gleicher Ansicht sind auch Macharzina (1995), S. 830; Hopfenbeck (1997), S. 768.

[263] Die Aufteilung der "Potentiale" in diese drei Kategorien wurde auch von Zahn/Schmid (1992), S. 54 ff., und Schmid (1996b), S. 74 ff., vorgenommen. In der Literatur befinden sich auch andere Aufteilungsformen der Potentiale; beispielsweise geht Pümpin (1992), S. 98, von Nutzenpotential als Oberbegriff aus und bezeichnet Kostensenkungspotential als eines der internen und Marktpotential als eines der externen Nutzenpotentiale.

- ***Kosteneinsparpotentiale des Umweltschutzes***

Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Erzielung von Kosteneinsparpotentialen ergibt sich durch die Optimierung von Recyclingprozessen unter gleichzeitiger Berücksichtigung von recycinggerechten Anpassungsmaßnahmen in der Konstruktion und Produktion[264]. Zusätzlich können über ***Recyclingverfahren***[265] die Produktionsabfälle und damit auch die Entsorgungskosten verringert werden. Ebenso können über den Ersatz der umweltschädlichen teuren Rohstoffe durch umweltverträgliche preiswerte Rohstoffe oder Recyclingmaterialien Materialkosten verringert werden. Weitere Kosteneinsparpotentiale ergeben sich beispielsweise durch die Einsparung von Hilfs- und Betriebsstoffen, die Reduzierung der Produktionsausschußquoten, des Energie-, Wasser- und Abwasserverbrauchs und des Verpackungsmaterials[266].
Obwohl mit der konsequenten Verfolgung des Umweltschutzes Kostensenkungspotentiale einhergehen, besteht Anlaß zu der Vermutung, daß in der Praxis die Möglichkeiten zur Erreichung von "direkten kostensenkenden Effekten"[267] und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch die Realisierung von Kosteneinsparpotentialen des Umweltschutzes begrenzt sind. Ob der durch die kostenreduzierenden Umweltschutzmaßnahmen erzielte Kostenvorsprung auch tatsächlich zu Wettbewerbsvorteilen führen kann, hängt vor allem davon ab, inwieweit sich die Mitkonkurrenten in gleicher Weise Kostenvorteile verschaffen können. Strebt eine Unternehmung eine "Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft"[268] an, kann der Umweltschutz grundsätzlich dann zu Wettbewerbsvorteilen führen, wenn mit Hilfe von Verfahrens- und Prozeßinnovationen sowie mit der Standardisierung im Vergleich zu den Konkurrenten, niedrigere Stückkosten realisiert werden, welche in Form von niedrigeren Preisen an die Kunden weitergegeben werden können. Die Erzielung niedrigerer Preise ist aber auf-

---

264 Vgl. Kirchgeorg (1999), S. 292 ff. Er bezeichnet dieses Konzept als "Economies of Redesign".

265 Siehe zum Thema Recycling exemplarisch Stahlmann (1988). S. 186 ff.; Rautenstrauch (1993), S. 87 ff.; Kirchgeorg (1999), S. 37 ff.

266 Vgl. Gege (1997), S. 55 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 156.

267 Allerdings ist zu berücksichtigen, daß diese Vermutung aus einem eng gefaßten Begriff des Kosteneinsparpotentials und einer gegenwartsorientierten Perspektive resultiert, da sie die Kosten, die im Fall einer Nicht-Berücksichtigung des Umweltschutzes entstehen, nicht ins Kalkül nimmt. Gleicher Meinung sind auch Zahn/Schmid (1992), S. 56. Sie bezeichnen diese Kosten als "ökologie-induzierte Opportunitätskosten" und weisen darauf hin, daß aus zukunftsorientierter Perspektive die Notwendigkeit besteht, den Begriff des Kosteneinsparpotentials weiter zu fassen.

268 Siehe zur Strategie der Kostenführerschaft, Porter (1992a), S. 32 ff.; Porter (1992b), S. 63 ff.; Macharzina (1995), S. 228.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 226 f.

grund der mit den ökologieorientierten Innovationen verbundenen höheren Forschungs- und Entwicklungskosten sowie angesichts der fehlenden Erfahrungskurveneffekte für die Vielzahl der betroffenen Unternehmungen schwer erreichbar[269].

- ***Nutzenpotentiale des Umweltschutzes***

Eine gezielte Realisierung der wettbewerbsrelevanten Nutzenpotentiale setzt grundsätzlich einen Leistungs- oder Qualitätswettbewerb voraus[270]. Für die Unternehmung besteht die Möglichkeit, den ***Umweltschutz als Qualitätskomponente*** eines Produktes[271] und somit als weiteres Differenzierungsmerkmal der Produkte zu etablieren, um Wettbewerbsvorteile (in Form einer Erhöhung der Absatzmenge und/oder höherer Preise) zu erzielen[272]. Es geht hier vor allem um Produkte, die aus der Sicht der Kunden den Umweltschutz als ***Zusatznutzen,*** jedoch nicht als ***Grundnutzen*** beinhalten[273].

Für die erfolgreiche Durchsetzung der Differenzierung der Produkte mittels Umweltschutz ist allerdings die Verankerung des Umweltschutzes in allen Stufen des Wertschöpfungsprozesses eines Produktes, d.h. von der Rohstoffgewinnung über die Herstellung bis zur Verwendung und Entsorgung, erforderlich. Darüber hinaus schließt die von den Kunden erwartete Umweltqualität oft die umweltschutzbezogene Prozeßqualität mit ein. Strebt eine Unternehmung eine "Wettbewerbsstrategie der Differenzierung"[274] an, ist es von Bedeutung, wenn für die Kunden mit dem Umweltschutz als Zusatznutzen gleichzeitig ein ökonomischer Vorteil (z.B. Energiesparlampe, geringere Entsorgungskosten) einhergeht[275]. Probleme ergeben sich dann, wenn die

---

269 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 156 f.

270 Vgl. Zahn/Schmid (1992), S. 55.

271 Da es sich bei "Qualität" um ein komplexes Thema handelt, werden in der Literatur unter der Qualität eines Produktes vielmehr verschiedene Qualitätsarten i.S. von Teilqualitäten (Funktional-, Stil-, Dauer-, Integrations-, Service- und Umweltqualität und Zukunftsoffenheit) subsumiert, vgl. Kern (1992a), S. 112, und die dort angegebene Literatur.

272 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 154.

273 Generell kann bezüglich der Nutzenstiftung eines Produktes zwischen "Grund- und Zusatznutzen" unterschieden werden. Während der Grundnutzen aus der "technisch-funktionellen Zweckbestimmung" eines Produktes resultiert, ist unter Zusatznutzen eine Art von Nutzenstiftung eines Produktes zu verstehen, welche aufgrund bestimmter Produkteigenschaften über die Nutzenstiftung der Grundfunktion hinausgeht, vgl. Kern (1992a), S. 111 f. Allerdings läßt sich nach Kreikebaum (1992), S. 67, nicht immer eindeutig klären, ob Umweltschutz ein Grundnutzen oder ein Zusatznutzen eines Produktes ist. Die Umweltverträglichkeit eines Produktes, die bisher als Zusatznutzen angeboten wird, kann im Laufe der Zeit zum festen Bestandteil des Grundnutzens werden (z.B. "Katalysator" eines Autos), Gleicher Meinung ist auch Hopfenbeck (1997), S. 827.

274 Siehe zur Differenzierungsstrategie, Porter (1992a), S. 35; Porter (1992b), S. 65 ff.; Macharzina (1995), S. 228 f.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 222 ff.

275 Vgl. Zahn/Schmid (1992), S. 55; Schmid (1996b), S. 75.

Kunden den Umweltschutz, der in Form eines Zusatznutzens von Produkten und Leistungen angeboten wird, nicht honorieren[276]. Geringere Stückzahlen von umweltfreundlichen Produkten führen in der Regel dazu, daß sich die höheren Herstellkosten in höheren Preisen niederschlagen. Der Preis solcher Produkte liegt damit erheblich über dem Preis der Standardprodukte, für die die Vorteile aus der Erfahrungskurve voll ausgeschöpft sind[277]. Der preiselastische Abnehmer schätzt den Preis für die umweltfreundlichen Produkte als zu hoch ein und entscheidet sich folglich für einen Mitkonkurrenten oder ein anderes Produkt, welches die Umweltfreundlichkeit nicht als Zusatznutzen enthält. Der als zu hoch angesehene Preis kann in diesem Fall dazu führen, daß sich auch bei umweltbewußten Kunden das ***Umweltbewußtsein*** nicht in einem entsprechenden umweltschutzbezogenen Kaufverhalten niederschlägt. Die zwischen Umweltbewußtsein und -verhalten bestehende Kluft läßt sich nicht monokausal (und somit auch nicht allein mit dem erhöhten Preis eines Produktes) erklären[278]. Das Zustandekommen dieser ***Divergenz***[279] kann neben dem erhöhten Preis insbesondere auf die ***"Informationslücke"*** zurückgeführt werden, indem die Umweltverträglichkeit eines Produktes für den Kunden nicht eindeutig ersichtlich wird und die dafür erforderlichen Beurteilungskriterien fehlen, oder die Existenz solcher Produkte nicht genügend bekannt ist.

Hinzu kommen sogenannte ***"Glaubwürdigkeitsprobleme"***. Angesichts der Tatsache, daß die Konsumenten die Umweltfreundlichkeit eines Produktes in der Regel nicht selbst nachprüfen können, werden manche Anbieter versuchen, die Umweltfreundlichkeit ihrer Produkte zu behaupten oder zu suggerieren, auch wenn dies nicht der Wahrheit entspricht. Dieses opportunistische Verhalten führt zu Mißtrauen bei den Kunden gegenüber seriösen Anbietern[280]. Die Beseitigung der projektbezogenen sowie informationsbedingten Barrieren erscheint daher notwendig, um die Barriere des höheren Preises abzumindern und damit die Nutzenpotentiale des Umweltschutzes in Wettbewerbsvorteile umzuwandeln.

---

276 Gleicher Meinung sind auch Zahn/Schmid (1992), S. 55.

277 Siehe auch Steger (1993), S. 225.

278 Da zum einen das Umweltbewußtsein als ein mehrdimensionales Konstrukt die kognitive, affektive und konative Komponente beinhaltet und zum anderen das umweltorientierte Konsumentenverhalten einer Vielzahl von weiteren gesellschaftlichen, sozialen, ökonomischen und personellen Einflußfaktoren unterliegt, vgl. Tiebler (1992), S. 189 ff.

279 Zur eingehenden Analyse der Divergenzproblematik zwischen Umweltbewußtsein und Umweltverhalten, siehe Wimmer (1995a), S. 272 f.; Wimmer (1995b), S. 29 ff.; Stender-Monhemius (1995), S. 35 ff.

280 Nach Kaas ergeben sich Informationsprobleme bei umweltfreundlichen Produkten im allgemeinen aus dem Vorhandensein von exogener Unsicherheit über Umweltwirkungen des Wirtschaftens, Informationsasymmetrie zwischen dem Angebot und der Nachfrage und dem Opportunismus, vgl. Kaas (1993), S. 32 f.

- ***Marktpotentiale des Umweltschutzes***

Die Möglichkeiten, über den Umweltschutz neue Marktpotentiale zu erschließen, sind vielfältig. Die Marktpotentiale ergeben sich vor allem durch die Vermarktung von Produktionsrückständen und des Umweltschutz-Know-hows. Diese Ansatzpunkte gewinnen auch bei der Erklärung der Entstehung des Outsourcer-Marktes unter Umweltschutzaspekten an Bedeutung.

Bezüglich stofflicher Rückstände besteht außer einer Rückstandsnutzung[281] die Möglichkeit, sie direkt an die interessierten Verwender oder indirekt als Abfälle über die Entsorger oder über sogenannte "Abfallbörsen" ***(Recyclingbörsen)***, z.B. über die Abfallbörse der IHK oder der VCI zu vermarkten[282]. Hinsichtlich der ***Vermarktung von Produktionsrückständen*** ist grundsätzlich zwischen einer "Faktorstrategie" und einer "Leistungsstrategie" zu unterscheiden[283]. Während der Anbieter bei ersterer einen Abnehmer sucht, der bereit ist, den Rückstand gegen eine Auszahlung zu übernehmen und zu beseitigen, wird bei letzterer ein Anwender gesucht, der bereit ist, für die Übernahme des Rückstandes zu bezahlen. Der Gegenstand der ersten Strategie umfaßt vor allem ***"Abfall"*** im Sinne derjenigen Rückstände, auf deren innerbetriebliche Wieder- und Weiterverarbeitung, z.B. aus technologischen oder wirtschaftlichen Gründen, verzichtet wird. Der Gegenstand der zweiten Strategie umfaßt ***"Reststoff"***, d.h. Rückstände, die wiederverwertbar sind[284]. Die energetischen Rückstände, die nicht in der eigenen Unternehmung zur eigenen Nutzung verwendet werden, können ebenso an andere Un-

---

281 Hierunter ist die Rückführung stofflicher und energetischer Kuppelprodukte in den Produktionsprozeß zu verstehen, vgl. Strebel (1994a), S. 795.

282 Ähnlich auch bei Hammann (1988), S. 468 f. Zur Funktionsweise von "Abfallbörsen" (oder Recyclingbörsen) siehe Hammann (1988), S. 469; Poppe (1989), S. 44 f.; Strebel (1994a), S. 809 ff. Von 1974 bis März 1993 sind über die deutschen Abfallbörsen insgesamt 52 000 (darunter 37 000 Angebote und 15 000 Nachfragen) Inserate veröffentlicht worden; auf diese Inserate haben sich insgesamt ca. 122 000 Unternehmungen gemeldet, vgl. Hopfenbeck (1997), S. 799. Der Angebotsüberhang deutet allerdings darauf hin, daß die Abfallbörsen weniger unter dem Aspekt der Rückstandsnutzung, sondern vielmehr unter dem Aspekt der Fremdentsorgung gesehen wurden, siehe auch Strebel (1994a), S. 810.

283 Vgl. Hammann/Palupski (1991), S. 258 f. Sie weisen darauf hin, daß diese Vermarktung vor allem durch die innerbetriebliche Situation des Anbieters, die Konkurrenzbeziehung sowie gesetzliche und technische Rahmenbedingungen beeinflußt wird.

284 Die Produktionsrückstände lassen sich in zwei Kategorien einteilen. Bei "Reststoffen" handelt es sich um wiederverwendbare/wiederverwertbare Rückstände. Bei "Abfällen" wird auf eine Verwertungsmöglichkeit der Rückstände bewußt verzichtet, oder deren Verwertung ist technologisch nicht möglich, vgl. dazu Hammann (1988), S. 466; Corsten/Reiß (1991), S. 615; Corsten/Götzelmann (1992), S. 103 ff. Eine Aufteilung der Rückstände in "Abfall i.e.S." (Abfall zur Beseitigung) und "Reststoffe" (Abfall zur Verwertung) wurde auch von Steven/Bruns (1998), S. 696, vorgenommen. Die Abfälle werden auch nach § 3 KrW-/AbfG von 1994 in "Abfälle zur Verwertung" und "Abfälle zur Beseitigung" unterteilt.

ternehmungen und/oder Haushalte abgeben werden[285]. Eine besondere Bedeutung kommt den Produktionsrückständen zu, die beim Anbieter und Abnehmer aufgrund ihrer qualitativen Eigenschaften als Abfall eingestuft worden sind, aber bei denen es durch das Ergreifen von geeigneten produktionsbezogenen Maßnahmen und Verfahren sowie durch die Anwendung von Marketinginstrumenten durchaus möglich wäre, sie als Reststoff zu vermarkten.

Als ein weiterer wesentlicher Ansatzpunkt zur Erschließung von Marktpotentialen ist die ***Vermarktung des Umweltschutz-Know-hows*** zu nennen. Es ist nicht auszuschließen, daß in einem umweltschutzbezogenen Forschungs- und Entwicklungsprozeß einer Unternehmung ein Verfahren entwickelt wird, welches nicht nur für die Lösung eines eigenen Umweltproblems, sondern auch für andere Anwendungen geeignet ist. Dieses Know-how kann vermarktet werden[286]. Für eine Unternehmung stellt eine entwickelte und angewendete Problemlösung - soweit es aus Unternehmungssicht (Wettbewerbsgesichtspunkte, Geheimhaltung) nicht bedenklich erscheint - ebenso ein Marktpotential dar.

Die ***steigende Nachfrage nach Umweltschutztechnologie*** resultiert aus der Tatsache, daß viele Unternehmungen angesichts der damit verbundenen Zeit und der hohen F&E-Kosten oft nicht in der Lage sind, eigene Problemlösungen zu entwickeln, und deshalb dazu gezwungen sind, die geltenden Umweltschutzvorschriften einzuhalten bzw. die eigene Produktion an die Umweltschutzvorschriften anzupassen. Die Anbieter von Umweltschutztechnologie ***(Umweltschutzindustrie)*** haben diese Marktpotentiale erkannt und sehen auf dem Umweltschutzmarkt durch Vermarktung von Umweltschutzkenntnissen und -erfahrungen ihre gegenwärtige und zukünftige Erfolgschance[287]. Der ***Einstieg in diesen Markt*** erfolgt in der Regel, indem eine Unternehmung eine zunächst für den Eigenbedarf entwickelte technische Umweltproblemlösung den Konkurrenten zum Kauf anbietet und anschließend weitere aktive umweltschutzbezogene Innovationen vornimmt[288]. Insbesondere bei Herstellern von Investitionsgütern er-

---

[285] So ist es z.B. möglich, Wohnungen durch die entstehende Abwärme aus Hochöfen und Walzwerken sowie Schwefelsäureanlagen zu heizen, vgl. Kern (1981), S. 15 ff.

[286] Siehe auch Steger (1993), S. 227, nach ihm ist diese Situation gar nicht so selten, denn immerhin ein Drittel aller Unternehmungen geben an, ihr Umweltproblem durch eigene F&E gelöst zu haben.

[287] Ähnlich bei Steven (1991), S. 41 f.; Steven (1994), S. 205. Zu den Determinanten der Nachfrage und den Besonderheiten des Umweltschutzmarktes siehe Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 100. Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen heben sie "Zwangsnachfrage", "diskontinuierliche Nachfrageentwicklung" und "kollektive Kaufentscheidungsprozesse" als Determinanten der Nachfrage nach Umweltschutztechnologien hervor.

[288] Vgl. Steven (1994), S. 207.

möglichen umweltschutzbezogene Innovationen einen Einstieg in den Umweltschutzmarkt, wobei zu berücksichtigen ist, daß angesichts der Vielfalt der Tätigkeiten, welche Kenntnisse aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Mikroelektronik und der chemischen Verfahrenstechnik erfordern, eine exakte Branchenzuordnung der Umweltschutzindustrie schwierig ist[289]. Das Tätigkeitsspektrum der Umweltschutzindustrie reicht von dem Angebot der sogenannten "end-of-pipe-Technologien" (z.B. Filter-, Reinigungs-, Klär- und Deponietechnologien) über die einzelnen Meß- und Regeltechniken sowie die Überwachungstechnologie bis zum Angebot der "integrierten Technologien" (z.B. Recyclingverfahren oder Steuerungs- und Regelungstechnologie)[290].

Aus Unternehmungssicht bietet sich zur Realisierung umweltschutzbezogener Marktpotentiale zudem die Bereitstellung von ***Umweltschutzdienstleistungen***[291] an. Hierunter fallen u.a. sämtliche angebotenen Umweltschutzberatungen, umweltschutzbezogene Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, Informationsdienste, Erstellung von Gutachten, Serviceleistungen und Entsorgung von Sondermüll[292]. Insbesondere mittelständische Unternehmungen können als Anbieter von Umweltschutzdienstleistungen durch eine gezielte umweltschutzbezogene Innovationspolitik die vorhandenen Chancen auf dem Umweltschutzmarkt nutzen. Aufgrund ihrer Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kundennähe sind sie eher in der Lage, "umweltschutzbezogene Marktnischen aufzuspüren, zu 'erobern' und zu besetzen"[293].

Aus den vorangegangenen Ausführungen geht hervor, daß mit dem Umweltschutz Potentiale verbunden sind, die bei einer konsequenten Berücksichtigung des Umweltschutzes von der Unternehmung genutzt werden können und somit auch zur Erzielung von ***Wettbewerbsvorteilen*** gegenüber Mitkonkurrenten führen können. Die Hervorhebung des Umweltschutzes als

---

289 Vgl. Steven (1994), S. 206; Strebel (1994a), S. 767. Obwohl sich der Umweltschutzsektor aufgrund der Vielfalt der Umweltschutzaufgaben als ein "Sammelbecken von Anbietern unterschiedlicher sektoraler Herkunft" darstellt, sind nach Wicke u.a. "eindeutige Schwerpunkte in der sektoralen Zusammensetzung" feststellbar (Bausektor, Maschinenbau, elektrotechnische und chemische Industrie), vgl. Wicke u.a. (1992), S. 209. Zum Markt für Umwelttechnik siehe Hauff (1998), S. 78 ff.

290 Vgl. Steven (1994), S. 206; Zahn/Schmid (1994), S. 54; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 71 ff.

291 In einem Definitionsversuch heben Wicke u.a. die folgenden Aufgabenbereiche des Umweltschutzdienstleistungssektors hervor: umwelttechnische oder rechtlich/finanzielle Unterstützung von umweltbelastenden Betrieben, Unterstützung und Hilfeleistung der Anbieter von Umweltschutzgütern in verschiedenen betrieblichen Aufgabenstellungen bzw. deren zum Teil selbständige Übernahme sowie Unterstützung von Behörden bei der Erfüllung ihrer Umweltschutzaufgaben (z.B. Erstellen von Gutachten), vgl. Wicke u.a. (1992), S. 37 ff.

292 Siehe hierzu auch Zahn/Schmidt (1992), S. 54.

293 Wicke u.a. (1992), S. 655.

strategischer Erfolgsfaktor durch eine Unternehmung reicht allerdings für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen nicht aus, da die strategischen Erfolgsfaktoren, verstanden als diejenigen Größen, die den strategischen Erfolg einer Unternehmung langfristig zu beeinflussen vermögen, sich nicht auf die einzelnen Unternehmungen beschränken, sondern in der Regel auf den Erfolg einer Branche abzielen und die wesentlichen Größen für den Wettbewerb darstellen[294].

Von daher soll die Bedeutung des Umweltschutzes als Erfolgsfaktor ***branchenspezifisch*** beurteilt werden, wobei zu erwähnen ist, daß die Unternehmungen aufgrund ihrer Einflußnahme durch die von ihnen gewählten Strategien in der Regel "keine Gefangenen ihrer Branchenstruktur"[295] sind. Obwohl das Umweltverhalten bei Porter[296] nicht explizit als ***Wettbewerbsdeterminante*** erwähnt wurde, ist es aber grundsätzlich möglich, daß der Umweltschutz über einzelne Wettbewerbsdeterminanten auf den Branchenwettbewerb einwirkt und Eingang in den Wettbewerbsprozeß findet[297]. Wird der Erfolgsfaktor Umweltschutz auf eine bestimmte Unternehmung spezifiziert, dann ist von ***umweltschutzbezogenem Erfolgspotential*** zu sprechen. Durch diese Spezifizierung erlangt der Erfolgsfaktor unternehmungsbezogenen Charakter und führt in diesem Bereich zur Abgrenzung der Unternehmung von ihren Konkurrenten. Erst die Realisierung, Gestaltung und Nutzung dieser Potentiale ermöglicht einer Unternehmung, eine ***umweltschutzbezogene Erfolgsposition*** zu entwickeln, die Erfolgschancen determiniert[298] und es der Unternehmung erlaubt, Konkurrenzüberlegenheit und damit auch langfristige Erfolge zu erreichen[299].

---

[294] Zu strategischen Erfolgsfaktoren vgl. Pfohl/Stölzle (1997), S. 108, und die dort angegebene Literatur.

[295] Zahn/Schmid (1992), S. 54. Nach Porter ist die Branchenstruktur zwar verhältnismäßig stabil, aber sie kann sich entsprechend der Branchenentwicklung im Verlauf der Zeit verändern, vgl. Porter (1992a), S. 24.

[296] Die Wettbewerbsdeterminanten (Wettbewerbsintensität) sind nach Porter: Rivalität unter den bestehenden Unternehmungen, Verhandlungsmacht der Lieferanten und Abnehmer, Bedrohung durch neue Konkurrenten und durch Ersatzprodukte, vgl. Porter (1992b), S. 26 ff.; Porter (1992a) S. 22 ff.

[297] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 45; Dyllick/Belz (1993), S. 28. Z.B. durch umweltbewußtes Konsumentenverhalten, durch ökologische Innovatoren innerhalb einer Branche und durch ökologischen Substitutionswettbewerb, vgl. dazu Dyllick/Belz (1993), S. 29.

[298] Zur Definition und Abgrenzung von Erfolgsfaktoren, Erfolgspotentialen und Erfolgspositionen und deren Beziehung zueinander im allgemeinen vgl. Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 311 ff.; Pfohl/Stölzle (1997), S. 108 f.

[299] Siehe auch dazu Pümpin (1992), S. 54.

3.2.2 Ökologische Betroffenheit als genereller Anlaß

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich, daß die Unternehmungen von Umweltproblemen direkt und/oder indirekt betroffen sind bzw. sein können. Die Auseinandersetzung mit der Integration von Umweltschutzaspekten auf Unternehmungsebene geht in den meisten Fällen nicht auf eine direkte Konfrontation der Unternehmung mit den eigentlichen ökologischen Problemen wie Luft- und Bodenverschmutzung und -belastungen[300] oder auf eine direkte Wahrnehmung der ökologischen Knappheit durch die Unternehmung selbst zurück. Die Umweltprobleme werden in der Regel für die Unternehmung dann und lediglich in dem Maße relevant, wie sie durch interne und externe Umweltschutzforderungen der relevanten Anspruchsgruppen an die Unternehmung herangetragen werden[301]. Die relevanten Anspruchsgruppen treten mit ihren umweltschutzorientierten Forderungen an die Unternehmung heran und erzeugen dadurch eine ***ökologische Betroffenheit***[302] bei der Unternehmung. Hierbei handelt es sich um ein theoretisches Konstrukt, das als objektive oder als subjektiv wahrgenommene Größe operationalisiert werden kann[303]. Während sie im ***objektiven Sinne*** das Ausmaß der Umweltschutzforderungen und die daraus zu erwartenden Anreize und Sanktionspotentiale kennzeichnet[304], drückt sie als ***subjektive Größe*** die Wahrnehmung der objektivierten Betroffenheit aus, d.h. die durch die Unternehmung wahrgenommene Intensität ökologischer Ansprüche und die bei ihrer Nichtberücksichtigung zu erwartenden Sanktionspotentiale[305]. Sie gilt als ***Schlüsselvariable des umweltschutzorientierten Unternehmungsverhaltens***[306] und insoweit auch als Auslöser für den betrieblichen Umweltschutz.

Da sich die an die Unternehmung gestellten Umweltschutzforderungen auf das ***Umweltbewußtsein***[307] in einer Gesellschaft zurückführen lassen, ist zu vermuten, daß mit steigendem

---

300 In diesem Fall sprechen Dyllick/Belz (1995), S. 582, von der "faktischen ökologischen Betroffenheit".

301 Vgl. Dyllick (1992), S. 402; Dyllick/Belz (1993), S. 16.

302 Vgl. Dyllick/Belz (1995), S. 582.

303 Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 87 ff.; Kirchgeorg (1995), S. 61; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 259. Zur ökologischen Betroffenheit siehe ferner Coenenberg (1994), S. 38; Matzel (1994), S. 20 f.; Sieler (1994), S. 9 ff.; Günther (1994), S. 16 ff.; Tarara (1997), S. 28 ff.

304 Vgl. Coenenberg (1994), S. 38; Günther (1994), S. 17. Der ökologische Betroffenheitsgrad kann als objektive Größe durch die Anzahl der Anspruchsgruppen und die Intensität der Umweltschutzforderungen sowie durch das Ausmaß der verursachten Beeinträchtigung der Unternehmungsziele aufgrund der Sanktionspotentiale der Anspruchsgruppen gekennzeichnet werden, vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 250.

305 Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 87.

306 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 259 f.; Günther (1994), S. 17.

307 Für den Terminus "Umweltbewußtsein" finden sich in der Literatur je nach Verwendungszweck unterschiedliche Interpretationen. Siehe zu dieser Thematik vor allem Wimmer (1993), S. 47 f.; Wimmer

Umweltbewußtsein der Anspruchsgruppen auch die ökologische Betroffenheit einer Unternehmung zunimmt. Zudem soll der ökologische Betroffenheitsgrad in Abhängigkeit von ***unternehmungsdemographischen Faktoren*** wie Branchenzugehörigkeit und Unternehmungsgröße[308], und damit auch von ihrem Exponiertheitsgrad sowie der Art der hergestellten Produkte und von umweltschutzbezogenen Einflußfaktoren wie Art und Höhe der von der Unternehmung verursachten Umweltbelastungen, Anzahl der ökologischen Anspruchsgruppen, Stärke und Intensität der Umweltschutzforderungen in Form von realisierten, erwarteten und potentiellen Sanktionen betrachtet werden[309].

In diesem Kontext ist zu vermuten, daß das ***Ausmaß bzw. die Intensität ökologischer Betroffenheit*** einer Unternehmung und damit auch ihrer Umweltschutzorientierung um so höher ist, in je größerer Intensität umweltschutzorientierte Anforderungen von ***Anspruchsgruppen*** an die Unternehmung herangetragen werden[310]. Das Ausmaß ökologischer Betroffenheit einer Unternehmung nimmt mit der zunehmenden Anzahl und den Sanktionsmöglichkeiten der ökologischen Anspruchsgruppen, der höheren Umweltbelastung durch die Unternehmung, der zunehmenden Anzahl von ökologischen Forderungen betroffener Unternehmungsbereiche, der zunehmenden öffentlichen Auseinandersetzung mit den verursachten ökologischen Problemen und mit der zunehmenden Intensität der Umweltschutzforderungen zu, wobei Konsumgüterhersteller stärker als Investitionsgüterhersteller betroffen sind und die Stärke der Betroffenheit von der Branchenzugehörigkeit der Unternehmung beeinflußt wird[311].

Die ***anspruchsgruppenbezogenen umweltschutzorientierten Einflüsse*** können in verschiedenen Formen und auf verschiedenen Wegen in eine Unternehmung Eingang finden. Neben

---

(1995a), S. 268 ff.; Wimmer (1995b), S. 29 f.; Hopfenbeck (1997), S. 826. Den empirischen Untersuchungen zufolge - siehe Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 122 - ist von 1990 bis 1995 trotz eines "hohen Niveaus" ein leichter aber kontinuierlicher Rückgang des Umweltbewußtseins in Deutschland festzustellen. Während 1990 ca. 62% der Haushalte als umweltbewußt galten, so werden 1995 nur 50% als umweltbewußt bezeichnet. Zu den aktuellen Ergebnissen einer repräsentativen Umfrage bezüglich des Umweltbewußtseins in Deutschland im Jahre 1998 siehe Bundesumweltministerium (1998), S. 327. Laut den Ergebnissen dieser Umfrage waren 1998 lediglich 28% der Befragten bereit, höhere Preise für Umweltprodukte zu bezahlen, während der Anteil im Jahre 1996 ca. 36% betrug.

308 Obwohl Tarara (1997), S. 29 und S. 171, eine größenabhängige ökologische Betroffenheit feststellt, liegt nach den Ergebnissen der Untersuchung von Dyllick/Belz (1995), S. 594, ein solcher Zusammenhang zumindest bei der schweizerischen Lebensmittelindustrie nicht vor.

309 Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 87 ff.; Tarara (1997), S. 28 ff.; Matzel (1994), S. 20 f.

310 Vgl. Coenenberg (1994), S. 38.

311 Vgl. Kirchgeorg (1990), S. 88 f.; Matzel (1994), S. 20 f.; Tarara (1997), S. 28 ff. Diese Hypothesen basieren auf der Analyse der Beziehungen zwischen ökologischer Betroffenheit und ihren Bestimmungsfaktoren.

unternehmungsinternen umweltschutzbezogenen Einflüssen[312] seitens der Mitarbeiter, Umweltschutzbeauftragten, Führungskräfte und Eigentümer gehen insbesondere vom Interaktionsumsystem[313] konkrete ***unternehmungsexterne*** umweltschutzinduzierte Anforderungen aus. Bei der Analyse der externen Betroffenheitssituation ist zu konstatieren, daß vor allem die ökologische Betroffenheit bei den Unternehmungen durch ***politisch-rechtliche***, ***gesellschaftliche*** und ***marktbezogene Anspruchsgruppen*** erzeugt bzw. vermittelt wird[314]. Während von den ersten beiden Gruppen eine ***"Ökologie-Push-Wirkung"*** auf die Umweltschutzorientierung der Unternehmung ausgeht, geht von marktbezogenen Anspruchsgruppen, insbesondere von dem marktinduzierten umweltbewußten Nachfrageverhalten eine ***"Ökologie-Pull-Wirkung"*** aus[315].

4. Ökologische Betroffenheit und Outsourcing

Vor dem Hintergrund, daß die ökologische Betroffenheit eine Schlüsselvariable des umweltschutzorientierten Unternehmungsverhaltens darstellt, ist zu untersuchen, ob eine Beziehung zwischen der ökologischen Betroffenheit und dem Outsourcing besteht bzw. bestehen kann, welche die Notwendigkeit der Umweltschutzorientierung des Outsourcing begründet.

Für die Erfassung der Einflüsse des Outsourcing auf den ökologischen Betroffenheitsgrad der outsourcenden Unternehmung ist eine differenzierte Analyse vorzunehmen, in deren Rahmen

---

312 Zur ausführlichen Behandlung der Umweltschutzanforderungen unternehmungsinterner Anspruchsgruppen siehe Götzelmann (1992), S. 55 ff.; Stölzle (1993), S. 38 ff.; Schmid (1996a), S. 94 ff.; Tarara (1997), S. 24 ff. In diesem Kontext kommt insbesondere den Führungskräften angesichts ihrer hierarchischen Position eine besondere Rolle zu; sie sind als Machtpromotoren in der Lage, wesentliche Einflüsse auf die Unternehmung auszuüben, vgl. Götzelmann (1992), S. 55. Es ist zu erwähnen, daß die umweltschutzbezogenen internen und externen Anforderungen nicht immer eindeutig abzugrenzen sind. Der Grund hierfür kann darin liegen, daß ein Mitarbeiter die Umweltschutzanforderungen gleichzeitig als Umweltschutzbeauftragter, Kunde, Mitglied einer Bürgerinitiative und Partei stellen kann. In diesem Zusammenhang spricht Schmid (1996a), S. 98, von "Multiplikatoreffekt".

313 Siehe dazu Kap. II.1.

314 Zu Anspruchsgruppen siehe Kap. II.1. Auf die rechtlichen, gesellschaftlichen und marktbezogenen Einflußfaktoren wird im Zusammenhang mit Outsourcing und Umweltschutz in Kap. III. näher eingegangen.

315 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 260 ff.; ähnlich auch bei Dyllick/Belz (1995), S. 587; Schmid (1996a), S. 99 ff.; Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 253 f. Während durch die Ökologie-Push-Faktoren ein "Internalisierungsdruck" auf die Unternehmung, bezogen auf die Übernahme oder Reduzierung der externen Kosten, und/oder ein "Innovationsdruck" im Sinne eines umweltschutzinduzierten Innovationszwangs zur Integration von Umweltschutzaspekten in den Entscheidungsprozeß ausgeübt wird, resultiert durch die Ökologie-Pull-Faktoren ein umweltschutzbezogener "Nachfragesog ", der die Unternehmung zu umweltschutzinduziertem Verhalten veranlaßt.

zunächst zwischen zwei Betrachtungsebenen, nämlich ***Outsourcing*** und ***vor dem Outsourcing***, zu unterscheiden ist. Während auf der Betrachtungsebene Outsourcing bezüglich der möglichen Auswirkungen des Outsourcing-Einsatzes auf die natürliche Umwelt eine Unterscheidung zwischen den Komponenten ***Belastung oder Entlastung*** vorzunehmen ist, wird auf der Ebene vor dem Outsourcing eine Differenzierung in ***hoch/stark*** oder ***niedrig/schwach***[316] hinsichtlich des Ausmaßes der vorhandenen ökologischen Betroffenheit des Outsourcing-Objektes vorgenommen. Obgleich dieser Unterscheidung grundsätzlich die Annahme des Vorhandenseins einer ökologischen Betroffenheit[317] zugrunde liegt, wurde die Möglichkeit eines Nichtvorhandenseins der Betroffenheit eines Objektes im Sinne einer "sehr geringen Betroffenheit" betrachtet und ebenso mit der Kategorie "niedrige Betroffenheit" zum Ausdruck gebracht. Auf der Basis der vorgenommenen Differenzierung lassen sich hinsichtlich möglicher Auswirkungen des Outsourcing-Einsatzes auf die ökologische Betroffenheit folgende fünf Fälle erkennen:

1. Erhöhung einer vorhandenen ökologischen Betroffenheit durch Outsourcing

Dieser Fall liegt vor, wenn Outsourcing bei einem Objekt (z.B. Logistik) eingesetzt wird, das bereits vor dem Outsourcing eine ökologische Betroffenheit (hoch oder niedrig) aufweist und die natürliche Umwelt outsourcingbedingt, z.B. durch zusätzlich erforderliche logistische Tätigkeiten der Outsourcer, mehr belastet wird als zuvor. In diesem Fall löst die mit dem Outsourcing einhergehende Umweltbelastung eine Erhöhung des ökologischen Betroffenheitsgrades aus, da der ökologische Betroffenheitsgrad u.a. von den durch die Unternehmung verursachten Umweltbelastungen abhängig ist. Darüber hinaus ist eine Erhöhung des Betroffenheitsgrades aufgrund der outsourcingbedingten Umweltbelastungen in Form einer Stärkung der Intensität der Forderungen der ökologischen Anspruchsgruppen zu erwarten.

2. Erzeugung einer neuen ökologischen Betroffenheit durch Outsourcing

Dieser Fall läßt sich auch als eine ***Sonderform des ersten Falles*** erfassen, da die "Erzeugung einer neuen Betroffenheit" auch im Sinne einer "Erhöhung der vorhandenen Betroffenheit"

---

[316] Die Operationalisierung der ökologischen Betroffenheit eines Objektes (Bestimmung des Ausmaßes) wird im Zusammenhang mit der Entscheidung über das Outsourcing-Objekt in Kap. IV. 3.2.3.3.1 vorgenommen.

[317] Einer empirischen Untersuchung von Coenenberg u.a. (1994), S. 84, zufolge sind 60% von 483 befragten Industrieunternehmungen in Deutschland vom Umweltschutz stark bis sehr stark und 30% mittel betroffen. Lediglich 10% geben an, daß sie durch den Umweltschutz gering betroffen sind.

interpretiert werden kann. Dieser Fall liegt vor, wenn zum einen durch Outsourcing nicht nur die vor dem Outsourcing vorhandene hohe Betroffenheit beibehalten wird (Beibehaltung des negativen Status quo), sondern sich die Betroffenheitssituation der Unternehmung aufgrund der Erhöhung der Betroffenheit durch die aufgetretene Mehrbelastung der Umwelt derart ändert, daß nicht mehr von der alten Betroffenheitssituation gesprochen werden kann (z.B. bei Entstehung von neuen Anspruchsgruppen oder neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen aufgrund einer nicht ordnungsgemäßen Entsorgung von Abfällen durch die Outsourcer). Dieser Fall liegt zum anderen vor, wenn die vor dem Outsourcing vorhandene "sehr geringe Betroffenheit" - im Sinne des Nichtvorhandenseins - aufgrund der Umweltbelastung des Outsourcing nicht beibehalten wird (negative Änderung des positiven Status quo) und dadurch eine neue ökologische Betroffenheit entsteht, die in diesem Sinne vor dem Outsourcing nicht vorlag.

3. Verringerung einer vorhandenen ökologischen Betroffenheit durch Outsourcing

Außer den bereits unterstellten Umweltbelastungen in den vorangegangenen Fällen kann auch eine outsourcinginduzierte Umweltentlastung angenommen werden. Dieser Fall liegt vor, wenn es dem Outsourcer im ersten Fall gelingt, aufgrund seines umweltschutzspezifischen Know-hows und seiner umweltschutzspezifischen Problemlösungen bei der Erstellung und Erbringung der Leistungen die mit dem Outsourcing verbundenen Umweltbelastungen und ökologischen Risiken beispielsweise durch das Bündeln von logistischen Aufträgen (mehrere Auftraggeber) und durch eine mengenmäßige Kapazitätsausschöpfung des Transportmittels[318] und damit auch durch die Reduzierung der Transportvorgänge zu verringern. Die daraus resultierenden Umweltentlastungen können zu einer Verringerung des ökologischen Betroffenheitsgrades, z.B. in Form einer Entschärfung der Intensität der Forderungen und Verringerung der Anzahl der Anspruchsgruppen, führen.

4. Beseitigung einer vorhandenen ökologischen Betroffenheit durch Outsourcing

Dieser Fall läßt sich auch als eine ***Sonderform des dritten Falles*** erfassen. Es ist nicht auszuschließen, daß die im dritten Fall herbeigeführten Umweltentlastungen durch Outsourcing die

[318] Bei einem gegebenen Transportvolumen trägt neben einer Streckenminimierung vor allem eine Vollauslastung des eingesetzten Transportmittels zu einer umweltschutzgerechten Gestaltung der logistischen Prozesse bei, vgl. Reese (1993), S. 145.

objektiv und/oder subjektiv wahrgenommenen Bestimmungsgrößen der Betroffenheit derart stark positiv beeinflussen, so daß die vor dem Outsourcing vorhandene Betroffenheit insbesondere bei einer "sehr niedrigen Ausprägung" nicht mehr vorliegt.

5. *Verhinderung einer neuen ökologischen Betroffenheit durch Outsourcing*

Dieser Fall ist dadurch gekennzeichnet, daß bei einem Objekt eine niedrige ökologische Betroffenheit vorliegt und sich die Erhöhung der vorhandenen oder die Erzeugung einer neuen ökologischen Betroffenheit im Falle der Erbringung des Objektes durch die outsourcende Unternehmung (Selbsterstellung) aufgrund der fehlenden Ressourcen nicht ausschließen läßt. Wird unter diesen Gegebenheiten das Outsourcing eingesetzt und gelingt es dem Outsourcer, die vorhandene geringere Betroffenheit aufgrund seiner Spezialisierung weiterhin beizubehalten oder sie zu beseitigen, ist diese durch das Outsourcing bewirkte Umweltentlastung zugleich als die Verhinderung einer neuen ökologischen Betroffenheit bei den outsourcenden Unternehmungen zu interpretieren; ohne das Outsourcing wäre diese Betroffenheit mit Sicherheit entstanden.

Die aufgezeigten Beziehungen zwischen dem Outsourcing und der ökologischen Betroffenheit werden in der folgenden Abbildung zusammengefaßt dargestellt. Aus der Analyse der differenzierten Fälle geht hervor, daß durch das Outsourcing die ökologische Betroffenheitssituation (alte und neue Betroffenheit) grundsätzlich positiv oder negativ beeinflußt werden kann. Die Fälle, bei denen durch das Outsourcing eine Verringerung, Beseitigung und Verhinderung der ökologischen Betroffenheit stattfindet oder bewirkt wird, sind mit der Kategorie ***Umweltschutz durch Outsourcing*** zu bezeichnen. Sowohl diese ***positiven Effekte*** als auch die mit dem Outsourcing einhergehenden ***negativen Effekte*** der Erhöhung oder Erzeugung einer ökologischen Betroffenheit geben ihrerseits ***Anlaß zur umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing***.

Die umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing setzt jedoch die Integration der Umweltschutzaspekte in die Planung, Durchführung und Kontrolle des Outsourcing voraus, wobei dieser Vorgang vor allem Restriktionen grundsätzlicher Art unterworfen ist, welche die ***Integrations-Rahmenbedingungen*** darstellen.

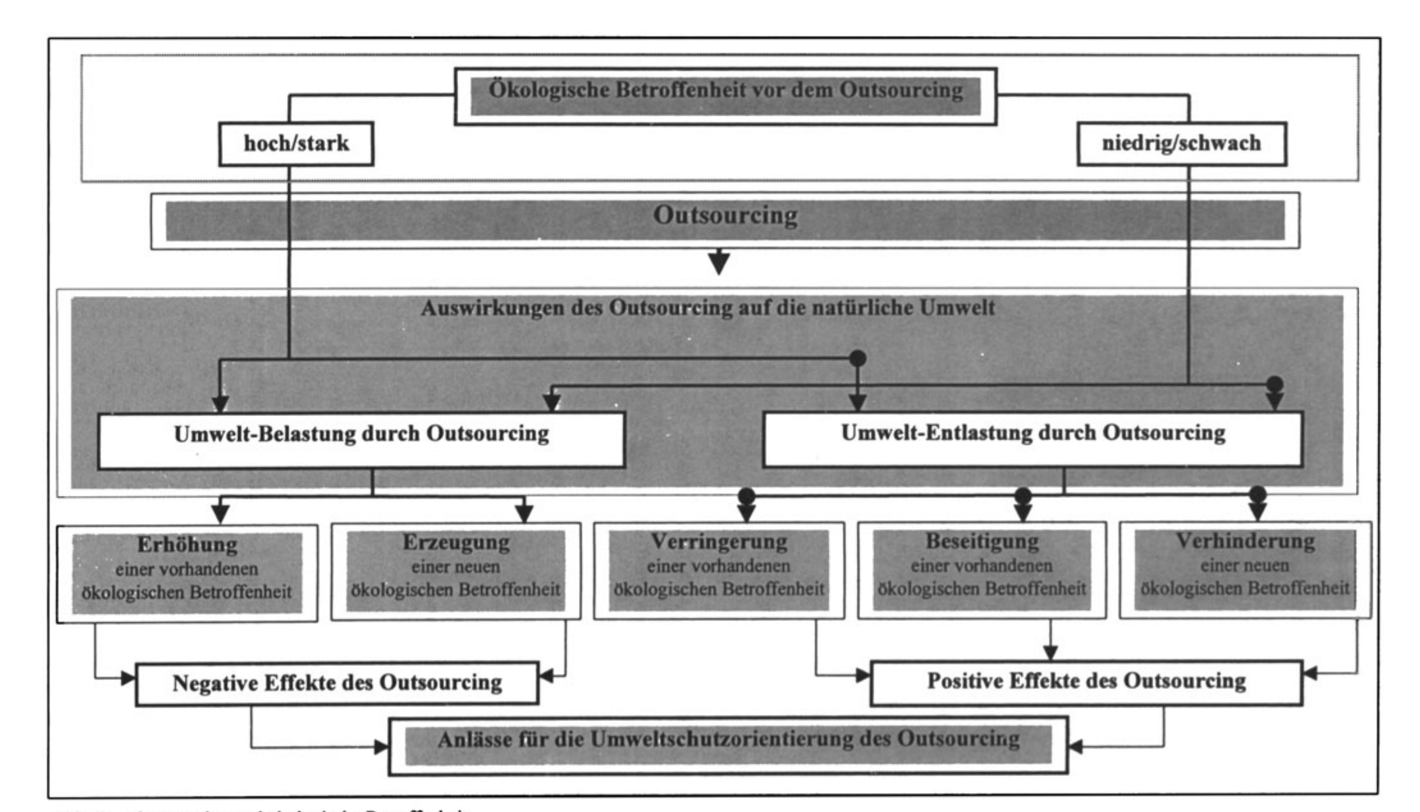


Abb. 6: Outsourcing und ökologische Betroffenheit

III. Analyse der Rahmenbedingungen für eine integrative Betrachtung von Outsourcing und Umweltschutz

1. Klassifikation der Rahmenbedingungen

Alle unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen unterliegen stets Restriktionen[1], deren Spektrum von "natürlichen" (wie physikalischen, chemischen und biologischen Gesetzen) bis zu "künstlichen" Restriktionen (wie menschlichen Vereinbarungen und staatlichen Vorgaben) reicht; sie grenzen die Unternehmungsbetätigungen mehr oder wenig ein[2]. Sowohl outsourcing- als auch umweltschutzbezogene Entscheidungen gelten als strategische Entscheidungen, die unter Berücksichtigung vielfältiger Einflußfaktoren auf der Führungsebene zu treffen sind. Diese Einflußfaktoren können wie allgemeine Restriktionen unternehmerischen Handelns mit Hilfe von unterschiedlichen ***Differenzierungsmerkmalen***[3] klassifiziert werden.

Wird das Kriterium der ***"Herkunft von Einflußfaktoren"***[4] als Klassifizierungsmerkmal herangezogen, sind bezüglich des Outsourcing und des Umweltschutzes ***externe*** (exogene) und ***interne*** (endogene) Einflußfaktoren zu differenzieren. Obwohl diese Grobeinteilung in Einzelfällen auch Zuordnungsprobleme aufwerfen kann[5], wird sie aus Zweckmäßigkeits- und Übersichtlichkeitsgründen hier vorgenommen. Die externen Einflußfaktoren gehen auf das betriebliche Umsystem zurück und lassen sich somit durch die sytemtheoretische Unterteilung des Umsystems begründen; sie können grob in ***sozio-kulturelle, ökonomische, technologische*** und ***poltisch-rechtliche Einflußfaktoren*** eingeteilt werden[6].

---

[1] Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe "Restriktion", "Rahmenbedingung", "Einflußfaktor", "Einflußgröße" und "Kontextfaktor" synonym verwendet, vgl. hierzu auch Wollnik (1980), Sp. 594.

[2] Vgl. Kern (1986), S. 595 ff.

[3] Nach der Typologisierung von Kern können Restriktionen u.a. "nach ihrem Ursprung, nach ihrer Herkunft, nach der Sicherheit und dem Geltungsbereich ihrer Wirkungen sowie ferner nach der Intensität (Rigidität) ihrer Gültigkeit und nach ihrer Variabilität kategorisiert werden", Kern (1986), S. 559.

[4] Zur Klassifizierung der Einflußfaktoren nach dem "Kriterium der Herkunft" siehe auch Wollnik (1980), Sp. 595 (bezüglich Organisation); Stölzle (1993), S. 258 ff. (bezüglich Logistik); Halfmann (1996), S. 70 ff. (bezüglich der Produktion und Reduktion).

[5] Vgl. Kern (1986), S. 560.

[6] Siehe auch Kap. II.1. Allerdings wird hier auf eine Differenzierung in globale und interaktionsbezogene Einflußfaktoren bewußt verzichtet, um eine "Überschneidungsgefahr" zu vermeiden, die sich aus einer separaten Behandlung einzelner Sphären des globalen Umsystems (z.B. politisch-rechtliche Rahmenbedingungen) einerseits und entsprechender Anspruchsgruppen des Interaktionsumsystems (z.B. Anforderung des Staates) andererseits ergeben kann.

Im Unterschied zu den externen Einflußfaktoren lassen sich jedoch für die Auswahl und Strukturierung der unternehmungsinternen Einflußfaktoren keine allgemeingültigen und vollständigen Systematisierungen aufstellen[7]. Die internen Einflußfaktoren umfassen relevante Aspekte bzw. Größen, die primär aus unternehmungsinternen Gegebenheiten resultieren[8]. Sie können insofern ein breites Spektrum aufweisen; denn für ein betriebliches Subsystem stellen die Aktivitäten anderer Subsysteme ebenso eine Einflußgröße dar wie Entscheidungen mit konstitutivem Charakter bezüglich des Standorts, der Rechtsform, der Unternehmungsphilosophie sowie der Unternehmungsziele und -strategien[9].

Die einzelnen Komponenten der unternehmungsinternen Einflußfaktoren können allerdings in Abhängigkeit von der konkreten Problemstellung ermittelt und systematisiert werden[10]. Je nach Untersuchungsgegenstand und -zweck können aus der Vielzahl der internen Kontextfaktoren die relevanten Einflußfaktoren in die Analyse einbezogen werden. In der vorliegenden Arbeit werden die ***Art der Verankerung des Umweltschutzes im Zielsystem*** und ***Wettbewerbs- und Umweltschutzstrategien*** als wesentliche Einflußfaktoren[11] ausgewählt, die einen rahmensetzenden Charakter für die Umweltschutzorientierung der Outsourcing-Dimensionen aufweisen.

Bei einer integrativen Betrachtung von Outsourcing und Umweltschutz sind die Auswirkungen der relevanten internen und externen Einflußfaktoren sowohl hinsichtlich des Outsourcing als auch des Umweltschutzes zu berücksichtigen. Der Grund hierfür liegt darin, daß die Einflußfaktoren bezüglich der beiden Themenkomplexe nicht immer deckungsgleich sind. Aus

---

7 Siehe dazu auch Kaltwasser (1994), S. 43, und die dort angeführten Literaturhinweise.

8 In diesem Zusammenhang ist allerdings zu berücksichtigen, daß die internen Faktoren ihrerseits von den unternehmungsexternen Rahmenbedingungen beeinflußt werden. Die Abhängigkeit der internen und externen Faktoren kann beispielsweise dadurch erklärt werden, daß die Unternehmungsziele und -strategien einerseits von externen Kontextfaktoren beeinflußt werden und daß die Unternehmung andererseits langfristig versucht, mit den Strategien die externen Gegebenheiten zu beeinflussen.

9 Empirischen Studien zufolge werden eine Fülle von Variablen als Kontextfaktoren abgebildet. Als Beispiele hierfür sind zu nennen: Organisationsziele, die Größe, der Standort, das Leistungsprogramm, die Eigentumsverhältnisse, die Produktionstechnologie, die historische Entwicklung und der Professionalisierungsgrad der Organisationsmitglieder, vgl. hierzu Frese (1992b), S. 115.

10 Vgl. Kaltwasser (1994), S. 43. Im Kontext der Organisationsforschung und der Einflußgrößen weist Frese darauf hin, "daß die Klassifikation einer Variablen als Kontextgröße ein empirisches Problem ist. Mit dem Erkenntnisstand der empirischen Organisationsforschung ändert sich deshalb die Zahl der untersuchten Kontextgrößen", Frese (1992b), S. 115.

11 Die anderen Einflußfaktoren wie "interne Ressourcensituation" oder "aufgabenspezifische Eigenschaften" werden im Rahmen der umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing-Prozesses bei den konkreten Entscheidungsfindungen einbezogen.

der Analyse der Einflußfaktoren geht hervor, daß einige dieser Faktoren unabhängig vom Umweltschutz primär die Outsourcing-Entscheidungen beeinflussen; diese Faktoren gelten als Rahmenbedingungen für die Outsourcing-Entscheidungen. Sie sollen auch in die Entscheidungen bezüglich des Outsourcing im Umweltschutz einbezogen werden; dadurch können die Umweltschutzaspekte beeinflußt werden. Hinzu kommen diejenigen Einflußfaktoren, die für den Umweltschutz gelten. Bei den Outsourcing-Entscheidungen sind sie ebenfalls streng zu beachten, da die Outsourcing-Maßnahmen dadurch beeinflußt werden können.

Die outsourcing-umweltschutzbezogenen Einflußfaktoren, die als Integrations-Rahmenbedingungen gelten, werden in der folgenden Abbildung skizziert[12]. Die relevanten Faktoren sind nachfolgend bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Umweltschutzorientierung im Outsourcing zu untersuchen.

[12] Durch die in der Abbildung verwendeten "getrennten Linien" soll darauf hingedeutet werden, daß nicht alle in Frage kommenden Einflußgrößen sowohl für das Outsourcing als auch für den Umweltschutz relevant sind. Eine "entweder/oder" und "sowohl/als auch" Situation ist nicht auszuschließen. Das heißt, daß mit einem Faktor Einfluß auf das Outsourcing und/oder den Umweltschutz ausgeübt werden kann.

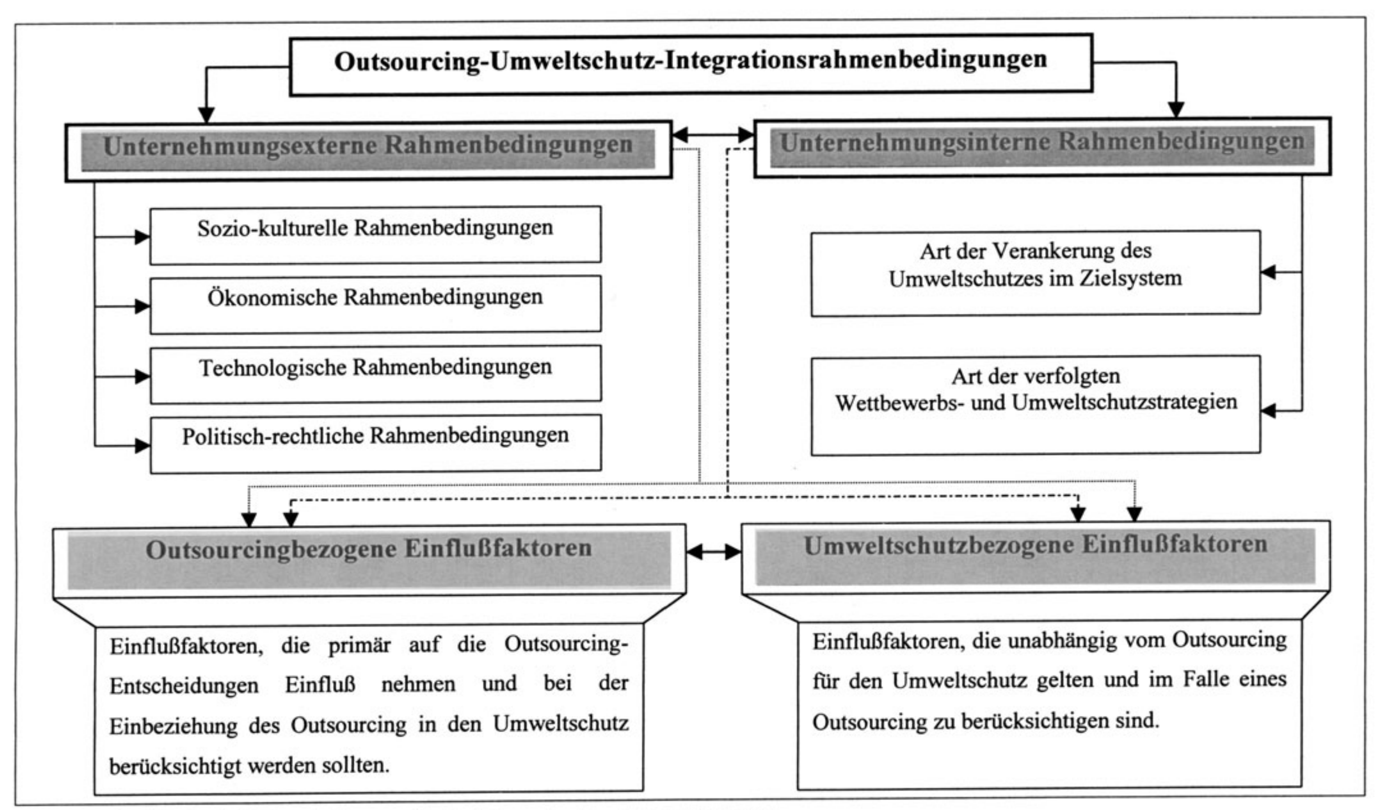


Abb. 7: Klassifikation der Rahmenbedingungen für die Outsourcing-Umweltschutz-Integration

2. Externe Rahmenbedingungen für die Outsourcing-Umweltschutz-Integration

2.1 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Diese Gruppe von externen Einflußfaktoren stammt aus dem sozio-kulturellen bzw. gesellschaftlichen Umsystem einer Unternehmung und beschreibt vor allem die die Unternehmung umgebende Gesellschaftsstruktur und die dominierenden Wert- und Verhaltensmuster einer Gesellschaft[13]. Angesichts der Bedeutung der gesellschaftlichen Wertvorstellungen ist es für die Unternehmung erforderlich, die Entwicklung der Werthaltungen und Wertverschiebungen in der Gesellschaft zu beobachten, um ihre Handlungsprogramme darauf einstellen zu können[14]. Bezogen auf den Umweltschutz werden die gesellschaftlichen Wertschätzungen und Vorstellungen hinsichtlich der Erhaltung der Lebensgrundlagen der Menschen häufig mit dem ***mehrdimensionalen Konstrukt des Umweltbewußtseins***[15] beschrieben. Die zunehmende Verbreitung und Intensivierung des gesellschaftlichen Umweltbewußtseins sowie des umweltbewußten Verhaltens führen dazu, daß eine Unternehmung in zunehmendem Maße umweltschutzinduzierten Forderungen aus dem sozio-kulturellen Umsystem gegenübersteht[16]. Von dem gesellschaftlichen Umweltbewußtsein gehen auch Einflüsse auf die anderen Komponenten des betrieblichen Umsystems[17] aus, die sich beispielsweise in Form von Entwicklungen in Umweltschutztechnologien, umweltschutzinduziertem Nachfrageverhalten, Veränderungen in politischen Programmen und in der Verschärfung der rechtlichen Rahmenbedingungen zeigen und auf die Unternehmung einwirken. Umweltbewußtsein, und zwar vor allem in Gestalt des umweltbewußten Verhaltens, veranlaßte die Unternehmungen zur Integration der Umweltschutzaspekte in die strategischen Entscheidungen[18]. Insofern kann angenommen

---

13 Siehe zu sozio-kulturellen Komponenten vor allem Schreyögg (1993), Sp. 4238; Kubicek/Thom (1976), Sp. 3988; Steinmann/Schreyögg (1993), S. 159; Stölzle (1993), S. 18 ff. Werte bringen allgemeine Vorstellungen über das Wünschenswerte zum Ausdruck und dienen als Orientierungsgrundsätze und -maßstäbe für das menschliche Verhalten, vgl. Balderjahn (1986), S. 36; Marr (1989), S. 81; Götzelmann (1992), S. 52 f.

14 Gleicher Ansicht ist auch Macharzina (1995), S. 22.

15 Siehe Kap. II.3.2.1.

16 Vgl. Stölzle (1993), S. 20.

17 Sozio-kulturelle Normen beeinflussen die wirtschaftlichen, technologischen und politisch-rechtlichen Ansprüche aus dem betrieblichen Umsystem und werden wiederum von ihnen beeinflußt, vgl. Schaltegger/ Sturm (1990), S. 276 f.

18 Eine ausführliche Analyse der Einflüsse des gesellschaftsbezogenen Umweltbewußtseins und -verhaltens auf die Umweltschutzorientierung der Unternehmung wird an dieser Stelle nicht vorgenommen, da auf diese Thematik und die Probleme ihrer Analyse bereits im Zusammenhang mit der "ökologischen Betroffen-

werden, daß hiervon auch Impulse für eine umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing ausgehen werden. Die Outsourcing-Entscheidungen werden außerdem von anderen gesellschaftlichen Wertvorstellungen beeinflußt, die allerdings zu einer "konfliktären Beziehung" zwischen dem Outsourcing und dem Umweltschutz führen können, wodurch es zur Beeinträchtigung des Outsourcing-Einsatzes im Umweltbereich kommen kann. Damit wird die Problematik der "Verschiebung von Wertprioritäten" in der Gesellschaft angesprochen, da die "Erhaltung von Arbeitsplätzen" als zentraleres gesellschaftliches Anliegen als der Umweltschutz angesehen wird und mit dem Outsourcing gleichzeitig auch "Personalfreisetzungen" verbunden werden. In einer solchen Situation ist es durchaus möglich, daß die Auslagerung eines Verpackungs- oder Transportbereiches auf eine Fremdunternehmung, die aufgrund ihrer Spezialisierung bessere umweltschutzbezogene Problemlösungen durchführen kann, angesichts des damit verbundenen Personalabbaus jedoch gesellschaftlich negativ bewertet wird. Inwieweit die betroffene Unternehmung hierauf reagiert, hängt von verschiedenen Faktoren wie den eigenen "Wertvorstellungen", der unterschiedlichen Stellung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielkomponenten im Zielsystem und den Einflußmöglichkeiten der unterschiedlichen Anspruchsgruppen ab.

2.2 Ökonomische Rahmenbedingungen

Die ökonomischen Einflußfaktoren umfassen zum einen ***makroökonomisch-volkswirtschaftliche*** Aspekte und zum anderen ***mikroökonomische*** Aspekte, die vor allem durch die Bedingungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten (einschließlich der Wettbewerbssituation) gekennzeichnet sind[19]. Während die gesamtwirtschaftlichen Aspekte als generelle Rahmenbedingungen für mehrere Unternehmungen gelten[20], können sich marktbezogene Aspekte unternehmungsspezifisch unterschiedlich auswirken[21]. Die marktbezogenen Einflüsse konkretisieren sich, indem sie vor allem von verschiedenen Marktpartnern wie Konsumenten, Lieferan-

heit" und dem "Umweltschutz als Erfolgsfaktor" näher eingegangen wurde, siehe Kap. II.3.2 der vorliegenden Arbeit, und die dort angegebene Literatur.

19 Vgl. Kreikebaum (1997), S. 42.

20 Die gesamtwirtschaftlichen Aspekte finden in verschiedenen Indikatoren wie z.B. Bruttosozialprodukt, Wachstumsrate und Einkommensentwicklung und -verwertung ihren Niederschlag, vgl. Kreikebaum (1997), S. 42. Zu gesamtwirtschaftlichen Aspekten siehe auch Kubicek/Thom (1984), Sp. 3992 f.; Schreyögg (1993), Sp. 4239 f.

21 Siehe auch Halfmann (1996), S. 83.

ten, Wettbewerbern und Entsorgern in Gestalt bestimmter Forderungen bezüglich Art, Qualität, Preis, Zeitpunkt und Menge der Leistungen an die Unternehmung herangetragen werden[22]. Die Einflußnahme der Marktpartner soll allerdings im Zusammenhang mit Marktstrukturen - und damit auch der Wettbewerbssituation und Machtfrage - und Sanktionspotentialen der verschiedenen Anspruchsgruppen betrachtet werden. Aus umweltschutzbezogener Perspektive gewinnen im Rahmen der Analyse der ökonomischen Einflußfaktoren die Marktentwicklungen auf dem Absatzmarkt bezüglich des Umweltschutzes als Profilierungsfaktor und auf dem Beschaffungsmarkt hinsichtlich der als knapp geltenden Rohstoffe an Bedeutung; denn es können damit auch Branchenänderungen verbunden sein[23].

Bei der integrativen Betrachtung von Outsourcing und Umweltschutz sind die marktlichen Rahmenbedingungen[24] sowohl hinsichtlich des Umweltschutzes als auch bezüglich des Outsourcing zu berücksichtigen. Die Integration des Umweltschutzes in das Outsourcing unterliegt den Einflußfaktoren, die auf die Umweltschutzorientierung der Unternehmung wirken; sie werden mit dem ***Konstrukt der ökologischen Betroffenheit*** beschrieben[25]. Da die marktbezogenen Einflußfaktoren auf den Umweltschutz (Ökologie-Pull-Faktoren) in diesem Zusammenhang bereits ausführlich behandelt wurden[26], ist im Hinblick auf die outsourcingbezogenen Einflußfaktoren folgendes festzustellen:

Outsourcing-Entscheidungen werden sowohl von den ***Beschaffungsmärkten*** als auch von den ***Absatzmärkten*** beeinflußt. Obwohl absatzmarktbezogenen Faktoren wie Umfang, Dauer und Regelmäßigkeit der Nachfrage von Produkten und Leistungen eine nicht zu unterschätzende

---

22 Zu einer eingehenden Analyse der ökonomischen Einflußgrößen auf die Unternehmung siehe Kubicek/ Thom (1984), Sp. 3992 f.; Schreyögg (1993), Sp. 4239 f.; Stölzle (1993), S. 9 f.; Günther (1994), S. 27 ff.

23 Siehe auch Kap. II.3.1.

24 Die Analyse der Einflüsse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung wird hier ausgeklammert, da in der vorliegenden Arbeit die betriebswirtschaftlichen Aspekte im Vordergrund stehen. Diese Ausklammerung darf allerdings nicht als eine "Herabsetzung ihrer Bedeutung" angesehen werden, da wirtschaftspolitische Faktoren wie die konjunkturelle Lage und ihre Entwicklungstendenzen sowohl die Berücksichtigung ökologischer Aspekte (z.B. sinkende Bereitschaft zu Umweltschutzinvestitionen in Zeiten schlechter Entwicklung) als auch den Einsatz des Outsourcing (z.B. sinkende Tendenz bei höherer Arbeitslosigkeit) beeinflussen können.

25 Siehe hierzu Kap. II.3.2.2. In diesem Zusammenhang ist die Einflußnahme des Outsourcing auf die ökologische Betroffenheit auch als wesentlicher Einflußfaktor bei der Einbeziehung des Umweltschutzes in das Outsourcing anzusehen, vgl. Kap. II.4.

26 In diesem Kontext wurden auch Einflußfaktoren wie Wettbewerbsstrategie, Branchensituation, Konkurrenzverhalten, Umweltbewußtsein und umweltschutzorientiertes Kaufverhalten, Qualität umweltfreundlicher Produkte und umweltschutzbezogene Informationen diskutiert, siehe dazu Kap. II.3.2.

Bedeutung zukommt[27], gehen jedoch von dem Beschaffungsmarkt wesentliche Einflüsse aus. Das Outsourcing wird grundsätzlich durch den Beschaffungsmarkt determiniert, denn es setzt vor allem die Existenz von Outsourcern auf dem Beschaffungsmarkt voraus; dies bezieht sich sowohl auf die Versorgungsseite, aber auch auf die Entsorgungsseite. Aus diesem Blickwinkel sind die Entwicklungen der Umweltschutzindustrie und -dienstleistungen[28] sorgfältig zu beobachten. Darüber hinaus weist sowohl die ***Struktur der Beschaffungsmärkte*** als auch die dort herrschende Wettbewerbssituation und deren Entwicklung Einflüsse auf das Outsourcing auf, denn gerade von diesen drei Komponenten gehen Auswirkungen auf die Fremdbezugspreise aus[29]. Eng verbunden mit den Marktformen[30] spielen auch die Marktmacht der Lieferanten und ihre Sanktionspotentiale eine wichtige Rolle.

Vor diesem Hintergrund setzt die Outsourcing-Entscheidung eine ***Beschaffungsmarktforschung***[31] voraus, in deren Rahmen die outsourcingrelevanten Informationen (wie z.B. Preise, Qualität, Know-how, Logistiksysteme und -konzepte, Zuverlässigkeit, Umweltschutzkonzepte der vorhandenen Outsourcer) zu ermitteln und auszuwerten sind. Die gewonnenen Informationen können für die Auswahl der Outsourcing-Objekte, -Formen und -Träger maßgebend sein, da entsprechend der unterschiedlichen Outsourcing-Formen unterschiedliche Merkmale der Outsourcer im Vordergrund der Outsourcing-Überlegungen stehen. So sind für das Internal-Sourcing insbesondere das Know-how, die Integrationsfähigkeit in die F&E und die Logistiksysteme der Outsourcer unerläßlich, während bei dem Outsourcing im Sinne einer Auslagerung die Kostenaspekte ausschlaggebend sein können.

2.3 Technologische Rahmenbedingungen

Für die Einbeziehung des Umweltschutzes in das Outsourcing ist aus dem technologischen Umsystem vor allem die Entwicklung im Bereich der ***Umweltschutztechnologie***, verstanden als die Gesamtheit des vorhandenen bzw. noch zu entwickelnden technischen Wissens (Mit-

---

27 Siehe Kap. II.2.4.3.2. In diesem Zusammenhang weisen Bohr/Weiß (1994b), S. 438, darauf hin, daß eine hohe Nachfrageunsicherheit (z.B. aufgrund einer Unregelmäßigkeit und einer kurzen Dauer des Bedarfs) tendenziell zu sinkenden Fertigungstiefen führt.

28 Siehe dazu Kap. II.3.2.1.

29 Siehe auch Bohr/Weiß (1994b), S. 438, allerdings in bezug auf die Bestimmung der Fertigungstiefe.

30 Zu unterschiedlichen Beschaffungsmarktformen siehe Koppelmann (2000), S. 208 ff.

31 Zu Einzelheiten der Beschaffungsmarktforschung und der Beschaffungsmarktinformationen siehe Koppelmann (2000), S. 340 ff.

teln und Verfahren) zum Schutz der natürlichen Umwelt[32], von wesentlicher Bedeutung. Die technologischen Entwicklungen und die Spezialisierung der Anbieter auf bestimmte umweltschutzbezogene Problemlösungen (z.B. im Bereich Recycling und Entsorgung und technologische Beratung) können dazu führen, daß Unternehmungen mit mangelnden Ressourcen (z.B. Know-how, Finanzen und Personal) von der Outsourcing-Option Gebrauch machen. Andererseits besteht auch für die innovativen Unternehmungen die Möglichkeit der Vermarktung des Umweltschutz-Know-hows[33]. Die Vermarktungsmöglichkeiten der im Rahmen der eigenen F&E entwickelten technologischen Problemlösungen im Bereich des Umweltschutzes können auch dazu führen, daß diese Unternehmungen durch eine Ausgliederung eines Teils von Tätigkeiten an eine Tochtergesellschaft oder die Gründung einer neuen Unternehmung auf die steigende Nachfrage nach dieser Technologie auf dem Markt reagieren.

Neben diesen aus den Umweltschutztechnologien unmittelbar hervorgehenden Einflüssen können die Outsourcing-Entscheidungen insbesondere durch die technologischen Entwicklungen in den Bereichen der ***Informations-, Kommunikations- und Verkehrsmitteltechnologie*** beeinflußt werden. Computerintegrierte Informationssysteme erleichtern die Gestaltung der Beziehung zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem Outsourcer. Die Weiterentwicklung der Verkehrsmitteltechnologie und deren Standardisierung ermöglichen eine zeitliche und qualitätsmäßige Verbesserung der bezogenen Leistungen[34]. Aus diesen Faktoren kann insofern eine positive Auswirkung auf die Outsourcing-Entscheidungen im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes hervorgehen.

Die Outsourcing-Entscheidungen werden außerdem von technologischen Entwicklungen im Bereich der ***Produkt- und Produktionstechnologie*** beeinflußt. So werden durch den Einsatz von komplexen flexiblen Fertigungssystemen (FFS)[35] beispielsweise die Bündelung von Teilprozessen, die Erhöhung der Umstellungsflexibilität sowie geringere Rüstzeiten ermöglicht, von denen auch eine wesentliche Wirkung auf die Fertigungstiefenplanung und somit auch auf die Festlegung der optimalen Fertigungstiefe ausgehen kann[36].

---

[32] Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 89. Unter Technologie soll die Gesamtheit aller für die Erstellung der Unternehmungsleistungen eingesetzten technischen Mittel und Verfahren verstanden werden, wobei die eingesetzte Technologie im wesentlichen von der zu lösenden Aufgabe, dem "Stand der Technik" und den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen der Unternehmung abhängig ist, vgl. Ulrich/Fluri (1995), S. 39.

[33] Siehe zur Vermarktung des Umweltschutz-Know-hows Kap.II.3.2.1 der vorliegenden Arbeit.

[34] Vgl. Bohr/Weiß (1994b), S. 437.

[35] Zu diesem komplexen Thema siehe vor allem Wildemann (1987a), S. 209 ff.; Kern (1992a), S. 202 f.

[36] Eine mögliche Konsequenz dieser Entwicklung zeigt sich in der Tendenz zum Insourcing bei einem Fertigungssystem mit möglichst hoher Auslastung der Kapazitäten, vgl. Bohr/Weiß (1994b), S. 437.

2.4 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Obwohl die rechtlichen Aspekte bei Outsourcing-Entscheidungen eine wesentliche Rolle spielen, hat das Verhältnis von Recht und Outsourcing speziell aus umweltschutzbezogener Perspektive in der Literatur bisher wenig Beachtung gefunden. Von daher wird im folgenden ausführlich auf die rechtlichen Einflußfaktoren eingegangen. Die politisch-rechtlichen Entwicklungen des betrieblichen Umsystems erfahren insbesondere wegen ihrer Kodifizierung eine weitgehende Präzision[37]. Die Einhaltung der rechtlichen Normen ist für die Unternehmungen zwingend, wenn sie in der Gesellschaft die Legalität ihrer Handlungen gewährleisten wollen[38].

Die ***umweltschutzrechtlich induzierten Einflußfaktoren*** resultieren aus der staatlichen Umweltpolitik, deren Notwendigkeit sich vor allem mit dem "Marktversagen" bei der Allokation der Umweltressourcen[39] rechtfertigen läßt. Hinzu kommt, daß durch die von der staatlichen Umweltpolitik geschaffenen und für alle Unternehmungen bindenden Rahmenbedingungen gewährleistet wird, daß sich eine Unternehmung gegenüber ihren Konkurrenten keine Wettbewerbsvorteile durch die Unterlassung von festgelegten Umweltschutzmaßnahmen verschafft[40]. Aus dem Spektrum der politisch-rechtlichen Einflußfaktoren prägen die umweltschutzspezifischen Gesetze, Verordnungen und Vorschriften (Umweltgesetzgebung)[41] in den Bereichen Luft/Lärm, Gewässer, Abfall und Produkte auf der nationalen Ebene - ergänzt durch europäische Regelungen und international bindende Richtlinien und Abkommen - die Betroffenheitssituation der Unternehmungen am stärksten[42]. Die Umweltgesetzgebung wird auch durch andere Gesetze und Verordnungen (etwa das Grundgesetz, Straf- und Baugesetz-

---

37 Vgl. Schreyögg (1993), Sp. 4238.

38 Siehe auch Schaltegger/Sturm (1992), S. 204.

39 Diese Tatsache läßt sich nach Binswanger/Minsch (1992), S. 44, mit den Phänomenen "öffentliche Güter" und "externe Kosten" erklären. Zu Marktversagen bezüglich der Umweltressourcen siehe ferner Seidel/ Menn (1988), S. 90 f.; Schmid (1992), S. 164 ff.; Günther (1994), S. 34.

40 Vgl. Corsten/Götzelmann (1989), S. 351. Nach Kreikebaum ist durch staatliche Rahmenbedingungen ein "Verhalten im Gleichschritt" gewährleistet, vgl. Kreikebaum (1988), S. 99.

41 Nach Schätzungen gehörte die Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1994 mit 9.250 umweltrelevanten Vorschriften zu den am dichtesten regulierten OECD-Ländern, vgl. o.V. (1997), S. 64. Die ausgefeilten staatlichen Umweltschutzmaßnahmen werden in der Literatur kritisch betrachtet, etwa Steger (1994), S. 114. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, daß obwohl die Handlungsspielräume der Unternehmungen durch Regelungsdichte und -druck eingegrenzt werden, ihnen trotzdem relativ weite Handlungsmöglichkeiten etwa im Bereich Abfallwirtschaft bzgl. des "Mengenbereiches" bleiben, vgl. Beuermann (1992), S. 170 f.

42 Die stärkere Betroffenheit durch die Umweltgesetzgebung wurde auch empirisch bestätigt. So steht in den beiden im Jahre 1990 und 1994 durchgeführten empirischen Untersuchungen von Meffert/Kirchgeorg die Betroffenheit durch Umweltschutzgesetzgebung an erster Stelle, siehe dazu Meffert/Kirchgeorg (1998), S.

buch) gestützt, welche umweltrelevante Tatbestände beinhalten[43]. Das Spektrum umweltpolitischer Instrumentarien des Staates für die Durchsetzung seiner umweltpolitischen Zielvorstellungen ist breit und reicht von ordnungspolitischen über marktwirtschaftliche und haftungsrechtliche bis hin zu flankierenden Instrumenten[44].

Bezogen auf das Outsourcing steht die Frage im Vordergrund, "ob" von umweltschutzrechtlichen Normen überhaupt Einflüsse auf das Outsourcing ausgehen. Obwohl in der Umweltschutzgesetzgebung das Outsourcing nicht ausdrücklich erwähnt wurde, kann dies bejaht werden, da zwischen Umweltschutzrecht und Outsourcing folgende Beziehungen bestehen:

- Outsourcing kann eine Möglichkeit zur Vermeidung von umweltrechtlich induzierten Investitionen sein, die zur Erreichung des geforderten Umweltstandards durch technische Anpassungen wie z.B. für end-of-pipe-Technologien (Kläranlage, Rauchgasentschwefelungsanlage, Katalysator etc.) anfallen.
- Outsourcing bietet bei Unsicherheit bezüglich weiterer Verschärfung der Umweltgesetze und der Haftungsregelungen eine Möglichkeit, die Risiken bewußt auf die Outsourcer zu überwälzen.
- Outsourcing kann bei der Abwicklung von Teilaufgaben z.B. im Geltungsbereich des BImSchG[45] eingesetzt werden, um die zulässigen Grenzwerte (z.B. Emissions- und Immissionsgrenzwerte[46]) nicht zu überschreiten.
- Outsourcing stellt bei der Durchführung und der Einhaltung der Gesetze und Verordnungen (z.B. Entsorgung von Abfällen) eine Alternative dar, wenn eine Unternehmung angesichts ihrer mangelnden Ressourcen (insbesondere des Know-hows) dies nicht selbst durchführen kann bzw. will.
- Outsourcing kann auch aufgrund der rechtlich eingeräumten und vorgesehenen Möglichkeiten zur Abwicklung von Teilaufgaben herangezogen werden. So besteht gemäß § 11

---

260 f. Zu den Einzelheiten der geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen siehe Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 48 ff.

43 Vgl. Götzelmann (1992), S. 50, und die dort angegebene Literatur.

44 Vgl. Halfmann (1996), S. 75, und die dort angegebenen Quellen. Auf eine ausführliche Behandlung der staatlichen Umweltpolitik und deren Instrumentarien wird hier verzichtet, denn sie sind in vielen Publikationen detailliert behandelt worden, siehe vor allem Wicke/Schafhausen (1982), S. 410 ff.; Seidel/Menn (1988), S. 94 ff.; Wicke (1993), S. 194 ff.; Günther (1994), S. 34 ff.; Matschke/Haeckel/Lemser (1996), S. 36 ff.; Halfmann (1996), S. 75 ff.

45 Siehe § 2 BImSchG.

46 Zu Begriffsbestimmungen bezüglich Immissionen und Emissionen siehe § 3 Abs. 2 und 3 BImSchG. Die Grenzwerte werden durch BImSchV geregelt.

der VerpackV[47] die Möglichkeit, die Erfüllung bestimmter Aufgaben und Pflichten wie z.B. Sammlung, Erfassung, Transport, Sortierung und Verwertung von Verkaufsverpakkungen auf Dritte zu übertragen. Nach § 16 KrW-/AbfG[48] können die zur Verwertung und Beseitigung verpflichteten Unternehmungen zur Erfüllung ihrer Pflichten auch Dritte beauftragen.

Außer diesen aufgezeigten Einflüssen im Sinne einer ***Erweiterung des Outsourcing-Einsatzes*** in der Unternehmung darf allerdings eine ***umweltschutzrechtlich induzierte Beschränkung*** des Outsourcing nicht übersehen werden. So wird die Anwendung der Outsourcing-Option in solchen Fällen beschränkt bzw. ausgeschlossen, in denen aufgrund des bestehenden ordnungspolitischen Instrumentariums des Staates (insb. in Gestalt von produkt- und prozeßorientierten Auflagen)[49] die Durchführung bestimmter Leistungsprozesse regional sowohl für die outsourcende Unternehmung als auch für den Outsourcer vorgeschrieben (Gebot) oder untersagt (Verbot) werden[50]. Darüber hinaus wird in einigen Bereichen wie der chemischen und pharmazeutischen Industrie nach gesetzlichen Regelungen die Herstellung eines Produktes ausdrücklich nur einer bestimmten Unternehmung genehmigt, oder es werden spezielle Genehmigungen für einzelne Anlagen erteilt, die einen bestimmten Betreiber eindeutig festschreiben[51].

Aus dem Spektrum der umweltschutzrechtlichen Aspekte gewinnen im Bereich Outsourcing vor allem die ***"haftungsrechtlichen Grundlagen"***[52] einen höheren Stellenwert, wobei die Bedeutung des Produkthaftungsgesetzes ***(ProdHaftG)*** und des Umwelthaftungsgesetzes ***(UmweltHG)*** aufgrund der damit verbundenen rechtlichen Implikationen hervorzuheben ist.

---

47 Siehe § 11 VerpackV vom 12.06.1991. Zur Zeit werden diese Aufgaben von dem Dualen System Deutschland (DSD) übernommen. Siehe auch § 16 BattV vom 27.03.1998.

48 Siehe § 16 KrW-/AbfG vom 27.10.1994.

49 Die Auflagen können in Input-, Throughput- und Outputauflagen eingeteilt werden; dazu zählen vor allem Emissions-, Produktions-, Transport-, Lagerungs- und Entsorgungsauflagen. Siehe zu Einzelheiten Wicke (1993), S. 195 ff.; Günther (1994), S. 39 ff.; Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 36 ff.

50 Die Möglichkeit einer Verlagerung auf andere Länder im Rahmen eines "internationalen Outsourcing " wird hier nicht behandelt, da diese Thematik den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde.

51 Vgl. Steinmüller (1997), S. 125. Er spricht in diesem Zusammenhang von einem "Fremdvergabeverbot". § 2 der ChemVerbotsV schreibt das Anzeigen jedes Wechsels der zuständigen Personen bei Unternehmungen mit mehreren Betrieben und die Erlaubnis der zuständigen Behörde vor. Bezüglich der Informations- und Aufzeichnungspflichten bei der Abgabe an Dritte siehe § 3 ChemVerbotsV.

52 Wie Produkt- und Umwelthaftung nach BGB (insb. § 823); WHG (insb. § 22); StGB (insb. Straftaten gegen die Umwelt gemäß §§ 324 ff.); ProdHaftG und UmweltHG. Zu einer ausführlichen und detaillierten Behandlung der haftungsrechtlichen Grundlagen (Umwelthaftungsrecht) aus juristischer Perspektive und deren Konsequenzen für die Unternehmungen siehe Ahrens (1991), S. 582 f.; Nicklisch (1992), S. 291 ff.; Feess/Hohmann (1994), S. 90 ff.; Becker (1995), S. 58 ff.; Gawlik/Michel (1997), S. 111 ff.; Iwanowitsch (1997), S. 26 ff.

Während das UmweltHG die Umwelthaftung der von den im Gesetz genannten betrieblichen Anlagen (ortsfeste und ortsveränderliche Einrichtungen und Nebeneinrichtungen)[53] ausgehenden und die Umwelt schädigenden Einwirkungen erfaßt[54], erstreckt sich die Produkthaftung gemäß ProdHaftG auf die durch fehlerhafte Produkte verursachte Rechtsgutverletzungen (z.B. Sach- und Personenschäden)[55].

Das ProdHaftG vom 01.01.1990 erweitert die verschuldensabhängige deliktische Haftung für die fehlerhaften Produkte um eine Gefährdungshaftung im Sinne einer "verschuldensunabhängigen Produkthaftung"; Haftung gilt unabhängig von einem Verschulden[56]. Der Hersteller des fehlerhaften Produktes ist verpflichtet, dem Geschädigten gemäß § 1 Abs. 1 ProdHaftG den daraus entstandenen Schaden zu ersetzen[57], wobei der Hersteller im Sinne des § 4 Abs. 1 ProdHaftG derjenige ist, der "das Endprodukt, einen Grundstoff oder ein Teilprodukt hergestellt hat"[58]. Maßgeblich für die Haftung der Zulieferer (Teilprodukthersteller) ist allerdings die Fehlerhaftigkeit von Teilprodukten bevor sie in den Verkehr gebracht werden. Der Geschädigte kann sich grundsätzlich an den Zulieferer halten, da der Zulieferer der gesamtschuldnerischen Haftung gemäß § 5 ProdHaftG unterliegt, außer, dieser hat keinen Beitrag zur Fehlerhaftigkeit des Endproduktes geleistet[59]. Aus den angeführten haftungsrechtlichen Grundlagen ergibt sich für das Outsourcing von Sach- und Dienstleistungen folgendes:

- Grundsätzlich sind die Einflüsse der Produkthaftung davon abhängig, ob bei dem Vorliegen eines Tatbestandes gemäß ProdHaftG der Endprodukthersteller oder der Teilhersteller haftet und inwiefern die gestellten Forderungen an den Endproduzenten von diesem an die

---

53 Siehe zur Begriffsbestimmung § 3 UmweltHG.

54 Vgl. § 1 UmweltHG.

55 Vgl. §§ 1 ff. ProdHaftG.

56 Vgl. Gawlik/Michel (1997), S. 59; Iwanowitsch (1997), S. 58; Steinmüller (1997), S. 124. Ebenso wie im ProdHaftG wurde auch im UmweltHG das Institut der Gefährdungshaftung statuiert, die im Gegensatz zur deliktischen Haftung kein rechtswidrig-schuldhaftes Verhalten voraussetzt, vgl. Nicklisch (1992), S. 294. Im Mittelpunkt des UmweltHG steht demzufolge eine verschuldensunabhängige Haftung der Inhaber der gefährlichen Anlagen für die Umweltschäden sowohl aus einem Störfall als auch beschränkt aus dem sog. "Normalbetrieb" im Sinne des § 6 Abs. 2 UmweltHG, wenn die besonderen Betriebspflichten eingehalten worden sind und keine Störung des Betriebes vorliegt. Der Geschädigte muß weder rechtswidriges noch schuldhaftes Verhalten des Schädigers nachweisen, vgl. Ahrens (1991), S. 582.

57 Siehe zu Tatbeständen, die zu einem Haftungsausschluß des Herstellers führen, § 1 Abs. 2 ff. des ProdHaftG.

58 § 4 Abs. 1 ProdHaftG. Als Hersteller gelten gemäß ProdHaftG weiter "Quasi-Hersteller" (§ 4 Abs. 1 S. 2), Importeure (§ 4 Abs. 2) und Lieferanten (wenn gemäß § 4 Abs. 3 der Hersteller des Produktes nicht festgestellt werden kann und der Lieferant nicht innerhalb eines Monats nach entsprechender Aufforderungen durch den Geschädigten den Hersteller benennt), vgl. Gawlik/Michel (1997), S. 60.

59 Vgl. Iwanowitsch (1997), S. 64.

Zulieferer weitergegeben werden können[60]. Angesichts der Tatsache, daß der Endproduktthersteller auch für die Leistungen seines Zulieferers in Haftung genommen werden kann, muß im Liefervertrag eine entsprechende Klausel vereinbart werden, die die Regreßmaßnahme in einem solchen Fall der Inanspruchnahme ermöglicht[61].

- Der Zulieferer kann nicht in Anspruch genommen werden, wenn er sich vertragsgemäß verhalten hat und der Fehler gemäß § 1 Abs. 3 ProdHaftG durch die Anleitungen und detaillierten Vorgaben des Herstellers des Endprodukts oder durch die Konstruktion des Produkts, in welches das bezogene Teilprodukt eingearbeitet wurde, verursacht worden ist[62].

Die vorangegangene Analyse macht deutlich, daß von dem Umweltschutzrecht Einflüsse auf das Outsourcing ausgehen. Im folgenden soll geprüft werden, ob auch aus anderen Rechtsgebieten Einflüsse auf das Outsourcing einwirken, die im Falle eines Outsourcing im betrieblichen Umweltschutzbereich berücksichtigt werden müssen.

Ist mit dem Outsourcing ein Unternehmungsbereich durch ein Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber übergegangen, liegt der Tatbestand des ***§ 613a BGB*** vor, und die dort verankerten ***arbeitsrechtlichen Bestimmungen*** bezüglich der Arbeitsverhältnisse, Kündigung, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge sind zu berücksichtigen[63]. Zusätzlich können Outsourcing-Maßnahmen zum Teil mit Veränderungen in den betriebsverfassungsrechtlichen Strukturen der Unternehmung verbunden sein[64]. Von daher muß die outsourcende Unternehmung betriebsverfassungsrechtliche Restriktionen auch in Outsourcing-Entscheidungen einbeziehen.

Im Kontext der ***betriebsverfassungsrechtlichen Aspekte*** sind die Bedeutung des Wirtschaftsausschusses und des Betriebsrates angesichts der im BetrVG eingeräumten Einfluß-

---

60 Vgl. Bohr/Weiß (1994b), S. 439.

61 Vgl. Steinmüller (1997), S. 124, und die dort angegebene Literatur.

62 Vgl. § 1 Abs. 3 ProdHaftG.

63 Siehe zu Rechten und Pflichten § 613a BGB. Zu Auswirkungen der arbeitsrechtlichen Bestimmungen auf Outsourcing siehe ferner Beer (1998), S. 139 ff.

64 Insbesondere bei Fällen, in denen der ausgegliederte Teil die Unternehmungsgruppe nicht verläßt, weist Ingenfeld darauf hin, daß hier der Verlust von betriebsverfassungsrechtlichen Mitwirkungsrechten, unter Umständen sogar der Verlust von einzelnen Betriebsverfassungsorganen droht, vgl. Ingenfeld (1993), S. 293 Das ist insb. dann der Fall, wenn z.B. nach einer Ausgliederung die Voraussetzung der Mindestzahl von Beschäftigten für die Bildung eines Wirtschaftsausschusses oder eines Betriebsrates nicht mehr gegeben ist; siehe zu den Voraussetzungen § 106 Abs. 1 S. 1, § 111 Abs. 1 S. 1 des BetrVG und § 95 Abs. 2 BetrVG.

möglichkeiten und Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrechte[65] hervorzuheben. Da durch Outsourcing von Betriebsteilen eine "Spaltung" von Betrieben sowie die ***Änderung der Betriebsorganisationen*** stattfindet und auch die Interessen des Arbeitnehmers wesentlich davon berührt werden können[66], muß die outsourcende Unternehmung, bei der ein Wirtschaftsausschuß nach § 106 Abs. 1 BetrVG errichtet wurde, vor dem Outsourcing den Wirtschaftsausschuß nach §106 Abs. 2 BetrVG frühzeitig unterrichten und mit ihm die geplante Maßnahme beraten. Dem Wirtschaftsausschuß steht allerdings gemäß dem BetrVG ein Unterrichtungs- und Beratungsrecht zu. Er hat kein echtes Mitbestimmungsrecht[67]; seine Aufgabe besteht gemäß § 106 Abs. 1 S. 2 BetrVG darin, die in § 106 Abs. 3 BetrVG angeführten wirtschaftlichen Angelegenheiten mit der Unternehmung zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.

Hinsichtlich der Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates ist folgendes festzustellen: Da Outsourcing eine Betriebsänderung im Sinne der Tatbestände des § 111 S. 2 BetrVG[68] bewirken kann, hat die Unternehmung den Betriebsrat über die geplante Maßnahme rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und mit ihm über die geplante Betriebsänderung zu beraten[69]. Der Betriebsrat muß in die Maßnahmen bezüglich der Betriebsänderung einbezogen werden. Wird er ordnungsgemäß beteiligt, hat er außer den Unterrichtungs- und Beratungsrechten (§§ 90 und 111 BetrVG) kaum betriebsverfassungsrechtliche Möglichkeiten, eine Outsourcing-Maßnahme als solche zu verhindern[70]. Dem Betriebsrat wird allerdings die Gelegenheit eingeräumt, die wirtschaftliche Entscheidung der Unternehmungsführung zur Ausgliederung von Funktionen sozial verträglich mitzugestalten und einen Sozialplan zwecks Ausgleich der wirt-

---

65 Während das "Mitwirkungsrecht" vor allem das Recht der Information, Anhörung, Unterrichtung und Beratung beinhaltet, setzt "Mitbestimmung" voraus, daß bei der Entscheidung über Alternativen eine Abstimmung erfolgt bzw. erfolgen kann, vgl. Marr (1989), S. 89.

66 Der Tatbestand "Spaltung von Unternehmen und Betrieben" wird als wirtschaftliche Angelegenheit explizit in § 106 Abs. 3 Nr. 8 BetrVG erwähnt. Die Ausgliederung im Sinne einer Übertragung von Betrieben oder Betriebsteilen auf eine andere Unternehmung wurde nicht explizit im Katalog der Tatbestände des § 106 Abs. 3 BetrVG angeführt; der Tatbestand des § 106 Abs. 3 Nr. 9 BetrVG ist allerdings erfüllt, wenn bei einer Ausgliederung ein einheitlicher Betrieb durch eine Veränderung seiner betrieblichen Organisation (insb. des Leitungsapparates in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten) gespalten wird. Durch eine Ausgliederung wird ebenso der Tatbestand des § 106 Abs. 3 Nr. 10 BetrVG erfüllt, da generell bei einer Ausgliederung ein Betriebsübergang nach § 613a BGB mit dem Wechsel des Betriebsinhabers stattfindet, und insofern können mit einem Wechsel des Arbeitgebers und Arbeitsvertragspartners auch die Interessen der Arbeitnehmer berührt sein, vgl. Ingenfeld (1993), S. 289.

67 Vgl. Ingenfeld (1993), S. 289.

68 Z.B. "Verlegung von wesentlichen Betriebsteilen" (§ 111 S. 2 Nr. 2 BetrVG), oder die "Spaltung von Betrieben" (§ 111 S. 2 Nr. 3 BetrVG) - Entstehung von mehreren Betrieben aus einem einheitlichen Betrieb.

69 Siehe auch § 111 S. 1 BetrVG.

70 Zu einem Überblick über Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates gemäß BetrVG siehe Marr (1989), S. 91. Dem Betriebsrat steht insbesondere in personellen und sozialen Angelegenheiten ein Mitbestimmungsrecht zu, siehe dazu auch § 87, §§ 91 ff. und § 102 BetrVG.

schaftlichen Nachteile zu erarbeiten[71]. Wird er aber bei einer Betriebsänderung durch die Unternehmungsleitung übergangen, so droht der Unternehmung ein "Nachteilsausgleich" nach § 113 Abs. 3 BetrVG und die Erzwingung eines Sozialplans gemäß § 112 BetrVG[72].

Neben den erwähnten arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Aspekten gewinnt das Outsourcing vor allem unter ***datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten*** an Bedeutung. Aus datenschutzrechtlicher Perspektive ist insbesondere zu klären, ob die personenbezogenen Daten (vor allem Personaldaten, aber auch sensible Daten wie Kunden- und Lieferanteninformationen) in einem von Outsourcing betroffenen Unternehmungsbereich, die ursprünglich der outsourcenden Unternehmung zur Verfügung standen, durch diese bearbeitet und weiter genutzt werden oder in den Verfügungsbereich eines Dritten gelangen dürfen[73].

3. Interne Rahmenbedingungen für die Outsourcing-Umweltschutz-Integration

3.1 Art der Verankerung des Umweltschutzes im Zielsystem

Die Aufnahme ***der Art der Verankerung des Umweltschutzes im Zielsystem*** als ein wesentlicher Einflußfaktor resultiert aus dem konstitutiven Charakter der Ziele für das unternehmerische Handeln und die unternehmerischen Entscheidungen[74]. Das Ausmaß der umweltschutzbezogenen Gestaltung des Outsourcing ist in Abhängigkeit von der Umweltschutzorientierung der Unternehmung zu beurteilen, deren Intensität ihrerseits in engem Zusammenhang mit der ökologischen Betroffenheit und dem Erfolgscharakter des Umweltschutzes[75] betrachtet werden soll. Als notwendige Voraussetzung für die Umweltschutzorientierung ist die Einbeziehung des Umweltschutzes - in Gestalt verschiedener Teilziele[76]- in den Prozeß der Zielbildung und -bestimmung (und damit auch der Strategieformulierung) festzustellen und als Ausgangspunkt für das betriebliche Umweltmanagement zu bezeichnen.

---

71 Ingenfeld (1993), S. 291.

72 Darüber hinaus droht der Unternehmung möglicherweise auch eine Unterlassungsverfügung im Wege des einstweiligen Rechtsschutzes aufgrund der Verletzung der Betriebsratsrechte durch die Arbeitsgerichte, vgl. Ingenfeld (1993), S. 291, Fußnote Nr. 35.

73 Vgl. Müthlein (1996), S. 490.

74 Siehe dazu Kap. II.2.4.3.1.

75 Siehe zur ökologischen Betroffenheit und zum Umweltschutz als Erfolgsfaktor Kap. II.3.2.

76 Siehe zu Umweltschutzteilzielen Kap. II.3.1.

Als Orientierungsraum und Basis für die Zielbildung ist die ***"Unternehmungsphilosophie"***[77] zu nennen und ihre Bedeutung hervorzuheben, da die Unternehmungsphilosophie Wertvorstellungen, ethisch-moralische Grundprinzipien und Überzeugungen sowie allgemeine Zielvorstellungen und Verhaltensweisen der Unternehmungsleitung bezüglich der Unternehmung und des Umsystems beinhaltet, welche die konkrete Zielbestimmung beeinflussen können[78]. Sie besitzt sowohl einen "Innen-" als auch einen "Außenaspekt"[79]. Während der Innenaspekt den Einfluß der Unternehmungsphilosophie auf die Zielsetzung und -erreichung kennzeichnet, dient der Außenaspekt vor allem der Legitimation der Unternehmung gegenüber externen Anspruchsgruppen[80]. Die Unternehmungsphilosophie wird in der Regel durch ihren schriftlichen Niederschlag in Form von ***"Unternehmungsgrundsätzen"***[81] konkretisiert und dokumentiert. Diese Grundsätze eröffnen erst mit ihrer schriftlichen Fixierung die Möglichkeit, daß die Unternehmungsmitglieder sich in ihrem Handeln an ihnen orientieren (Basisorientierung) und die externen Anspruchsgruppen die Leitlinien ihrer Beziehungen zur Unternehmung daraus ableiten können[82]. Trotz der mit den formulierten Unternehmungsgrundsätzen verbundenen Schwierigkeiten[83] stellen sie die Rahmenbedingung für die Planung dar und fungieren als Richtlinien für das künftige Geschehen[84]. Sie beinhalten Bekenntnisse der Unternehmung zu sozialen, ökonomischen und ökologischen Problemen und Problemlösungen.

---

77 Synonyme Verwendung hierfür "generelle Absichten" etwa bei Kreikebaum (1997), S. 54.

78 Zur Unternehmungsphilosophie siehe Busse von Kolbe/Perlitz (1982), S. 146; Ulrich (1984), S. 312 f.; Hax/Majluf (1988), S. 312; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 181; Bleicher (1992), S. 72 f.

79 Vgl. Hoffmann (1989), S. 167. Sie ist unter dem "normativen Management" zu subsumieren, dazu siehe Ulrich (1984), S. 328 ff.; Bleicher (1992), S. 60 ff.

80 Vgl. Götzelmann (1992), S. 58, und die dort angegebenen Quellen.

81 In der Literatur werden sie auch als "Unternehmungsleitbilder" bezeichnet, siehe dazu Bleicher (1992), S. 70 ff.; Amann (1995), S. 72; Hopfenbeck (1997), S. 586.

82 Vgl. Hoffmann (1989), S. 167. Eine schriftliche Fixierung der Grundsätze wird auch von anderen Autoren befürwortet, siehe etwa Pfriem (1995), S. 174 f.; Amann (1995), S. 137; Ulrich/Fluri (1995), S. 92 f. Zu einer anderen Position siehe z.B. Macharzina (1995), S. 195, der die Meinung vertritt, daß die Grundsätze nicht notwendigerweise schriftlich fixiert sein müssen.

83 Zu allgemeinen Kritikpunkten wie "Unverbindlichkeit", "hoher Aufwand", "Einseitigkeit", "wenig operationabel" und "Auslegungsbedürftigtigkeit" siehe etwa Macharzina (1995), S. 195 ff.; Hopfenbeck (1997), S. 589 f., und die dort angegebenen Quellen. Zudem ist der fehlende Druck zur tatsächlichen Umsetzung dieser Grundsätze und ihr geringerer Sanktionsgrad für die Auslösung der Verhaltenswirkungen zu nennen, vgl. dazu Hoffmann (1989) S. 183. Darüber hinaus ist deren "Wahrhaftigkeit" und "Glaubhaftigkeit" angesichts der damit verbundenen Image- und Prestigeaspekte kritisch anzumerken.

84 Vgl. Macharzina (1995), S. 195. Nach ihm verbessern die Unternehmungsgrundsätze das Unternehmensimage, und sie kanalisieren den gesellschaftlichen Einfluß und Druck. Sie dienen damit letztendlich auch der Steigerung des "Unternehmenserfolgs". Seiner Meinung nach bestätigen neuere empirische Untersuchungen tendenziell auch diese Funktionen der Unternehmungsgrundsätze. Hoffmann kommt aufgrund der Ergebnisse der von ihm durchgeführten empirischen Untersuchung allerdings zu dem Ergebnis, daß die Nutzenermessung der Grundsätze angesichts der fehlenden Quantifizierungsmöglichkeiten und aufgrund der Zurechnungsprobleme des erzielten Erfolgs auf die Anwendung von Grundsätzen schwierig und problematisch ist, vgl. dazu Hoffmann (1989), S. 183.

Die Einbeziehung ökologischer Grundeinstellungen in die Unternehmungsphilosophie und deren Dokumentation in den Unternehmungsgrundsätzen sind somit als notwendige "Vorbereitungsphase" für die Integration des Umweltschutzes in das Zielsystem anzusehen. In welchem Umfang jedoch die Umweltschutzziele realiter im Entscheidungsprozeß Berücksichtigung finden können, wird durch den Stellenwert bestimmt, der ihnen in der Unternehmung gegenüber anderen Unternehmungszielen eingeräumt wird[85].

Der Umweltschutz kann grundsätzlich als ***externe Restriktion, Sachziel- oder Formalzielkomponente*** aufgefaßt werden und in das Zielsystem Eingang finden[86]. Diese Verankerungsformen entsprechen auch weitgehend den in der Literatur bezüglich der Integration des Umweltschutzes in das Zielsystem differenzierten ***defensiven***, ***offensiven*** und ***sozialen Zielkonzeptionen***[87].

Die erste Haltung ***(defensive Zielkonzeption)*** geht von konfliktären Interdependenzen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen[88] aus und verneint bzw. berücksichtigt nicht die "ökonomische Erfolgskomponente"[89] des Umweltschutzes; Umweltschutz wird lediglich als eine von außen vorgegebene Restriktion (z.B. staatliche Umweltschutzauflagen) des betrieblichen Entscheidungsfeldes angesehen[90]. Wenn auch eine konfliktäre Zielbeziehung zwischen dem Umweltschutz und der "kurzfristigen Gewinnerzielung" und "Kosteneinsparung" nicht auszuschließen ist[91], erkennen immer mehr Unternehmungen komplementäre[92] Bezie-

---

85 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 178. Die Festlegung des Stellenwertes des Umweltschutzes ist auch Gegenstand verschiedener empirischer Untersuchungen; zu diesen empirischen Untersuchungen siehe vor allem Töpfer (1985), S. 241 ff.; Fritz u.a. (1985), S. 567 ff.; Raffée/Förster/Krupp (1988); Meffert/Kirchgeorg (1989); Raffée/Fritz (1992), S. 304 ff.; Fritz (1995), S. 347 ff. Zu einer eingehenden Analyse der verschiedenen Untersuchungen siehe Meuser (1993), S. 99 ff.

86 Zu einer ausführlichen Behandlung der verschiedenen Möglichkeiten zur umweltschutzorientierten Ausrichtung des Zielsystems siehe Strebel (1980), S. 46 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1989); Frese/Kloock (1989), S. 6 f.; Kudert (1990), S. 569 ff.; Beuermann/Cicha-Beuermann (1992), S. 377 ff.; Roth (1992), S. 41 ff.; Götzelmann (1992), S. 60 ff.; Nork (1992), S. 185 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 34 ff.; Meuser (1993), S. 81 ff.; Meuser (1994), S. 49 ff.; Bennauer (1994), S. 55 ff.; Raffée/Fritz (1995), S. 344.

87 Zu der Unterscheidung von Zielkonzeptionen siehe Strebel (1980), S. 49 ff.

88 Zu Zielbeziehungen siehe Wild (1981), S. 63 f.; Kern (1992a), S. 63; Macharzina (1995), S. 180.

89 Siehe dazu Kap. II.3.2.1.

90 In der Literatur wird dieser Fall "Umweltschutz als exogen vorgegebenes Sachziel" genannt, siehe etwa Frese/Kloock (1989), S. 6; Götzelmann (1992), S. 61.

91 Während eine negative Beziehung zwischen dem Umweltschutz und der kurzfristigen Gewinnerzielung und Kostenreduzierung durch die Untersuchung von Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 18 f., bestätigt wurde, sprechen die Ergebnisse der Studie von Raffée/Förster/Fritz (1992), S. 250, dagegen eher für eine Zielkomplementarität, siehe ferner Fritz (1995a), S. 351 f. Anhand der Studie von Coenenberg u.a. sehen zwar 79% (61%) von 475 befragten Unternehmungen im Jahr 1991/1992 eine negative Beziehung zur Kostensenkung (Gewinnerzielung). Nach ihrer Auffassung ist das Ergebnis jedoch bezüglich der negativen Wirkung des Umweltschutzes auf den Gewinn zu hinterfragen, da ein Großteil (38%) der Befragten die wirtschaftlichen Vor- und Nachteile von Umweltschutzmaßnahmen noch gar nicht ermittelt haben, vgl. Coenenberg u.a. (1992), S. 93 f. Demgegenüber kommt die FUUF-Studie im Jahre 1990 zu dem Ergebnis, daß

hungen zwischen dem Umweltschutz und den wichtigsten Unternehmungszielen wie Sicherung der Unternehmungsexistenz und Wettbewerbsfähigkeit, langfristige Gewinnerzielung, Umsatz sowie Marktanteile[93]. Diese komplementäre Beziehung wird auch als Ausdruck dafür gewertet, daß die Unternehmungen, die die Umweltschutzziele in hohem Maße erreichen, bei der Realisierung der erwähnten übrigen Ziele "langfristig"[94] ebenfalls sehr erfolgreich sind[95]. Mit der steigenden komplementären Beziehung ist der Umweltschutz vor allem als Sachzielkomponete aufzufassen und in das Zielsystem einzubeziehen ***(offensive Zielkonzeption)***. Wird das Sachziel in Leistungs- und Marktziele[96] unterteilt, bietet sich vor allem die Integration des Umweltschutzes in die Leistungsziele an[97]. Der Umweltschutz im Sinne eines "endogenen Sachziels"[98] steht in einer "Mittel-Zweck-Beziehung" zu den verfolgten Formalzielen. Der Umweltschutz wird als Chance betrachtet, und aus unternehmungsinternen Überlegungen heraus werden die Aktivitäten in Abhängigkeit zu den verfolgten Formalzielen weitgehend umweltschutzorientiert ausgerichtet, um Gewinnpotentiale zu erschließen oder Marktleistungen zu erbringen.

Außer den erwähnten Zuordnungsmöglichkeiten könnte der Umweltschutz auch den Status eines Formalziels einnehmen[99]. Die Aufnahme des Umweltschutzes als eigenständiges For-

---

in 66% der Fälle die Umweltschutzmaßnahmen der letzten Jahre zu Kostensenkung/Erlössteigerung geführt haben, siehe dazu Coenenberg u.a. (1992), S. 85.

92 Zielkomplementarität liegt vor, wenn die für die Erreichung eines Zieles angewendeten Mittel bzw. Maßnahmen zugleich zu einem höheren Erreichungsgrad eines anderen Zieles führen, vgl. Macharzina (1995), S. 180.

93 Siehe zu diesem Ergebnis Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 19; Raffée/Förster/Fritz (1992), S. 249 f.; Coenenberg u.a. (1992), S. 86; Steger (1992), S. 31; Steger (1993), S. 198 ff.; Dyckhoff/Jacobs (1994), S. 719; Fritz (1995a), S. 350 ff.

94 Bei dieser Überlegung ist die Betonung auf "Langfristigkeit" deshalb von Bedeutung, da zwischen der Entscheidung zu einer umweltschutzrelevanten Maßnahme und ihrer Erfolgswirksamkeit eine weite Zeitspanne liegen kann, vgl. Macharzina (1995), S. 834.

95 Diese Aussage stützt sich auf Daten der empirischen Untersuchung von Fritz (1995a), S. 351. Das Wort "erfolgreich" sollte allerdings hier im Verhältnis zur Zielerreichung interpretiert werden; eine Unternehmung ist in dem Maße erfolgreich, in dem es ihr gelingt, ihre Ziele zu erreichen. In diesem Kontext bleibt dennoch offen, ob eine Kausalbeziehung zwischen dem ökologischen (Umweltschutzzielerreichung) und ökonomischen Erfolg - unabhängig von einer subjektiv wahrgenommenen komplementären Beziehung durch die Entscheidungsträger - angenommen werden kann, vgl. Fritz (1995a), S. 351. Während Fritz in seiner Untersuchung zu diesem Schluß kommt, vertreten Baum/Günther/Wittmann (1996), S. 17, die Meinung, daß die Behauptung, es bestehe eine komplementäre Beziehung zwischen dem ökonomischen und ökologischen Erfolg, bislang ohne Nachweis geblieben ist. Zur kontroversen Diskussion dieser These siehe auch Balderjahn (1995), S. 806 f.; Kreikebaum (1995), S. 808 f.; Steger (1995), S. 810 ff.; Gemünden/Kaluza (1995), S. 815; Meffert/Kirchgeorg (1995), S. 818 f. und Fritz (1995c), S. 824 f.

96 Siehe Kap. II.2.4.3.1.

97 Diese Zuordnung wird auch durch verschiedene Untersuchungen bestätigt, vgl. den Überblick von Meuser (1993), S. 99 ff.

98 Siehe Frese/Kloock (1989), S. 6 f.

99 Siehe dazu Frese/Kloock (1989), S. 6 f. Nach ihnen kann der Umweltschutz auch den Status eines "vorgetäuschten Formalziels" (im Sinne von Public-Relations-Maßnahmen) einnehmen.

malziel bzw. autonome Handlungsmaxime ***(soziale Zielkonzeption)*** ist jedoch als "normatives Postulat" zu verstehen. Da zur Sicherung der Unternehmungsexistenz auf die Verfolgung monetärer Ziele nicht zu verzichten ist[100], kann der Umweltschutz als Bestandteil des Formalziels lediglich einen ergänzenden Charakter besitzen.

Als Resümee der umweltschutzbezogenen Zielanalyse bleibt festzuhalten, daß, obwohl eine zunehmende Berücksichtigung des Umweltschutzes im Zielsystem[101] anhand der empirischen Untersuchungen zu verzeichnen ist, dem Umweltschutz in der Regel nicht die Bedeutung eines betriebswirtschaftlichen Oberzieles bzw. eines autonomen Formalziels beigemessen wird[102]. Für eine Umweltschutzorientierung ist eine explizite Formulierung von Umweltschutzzielen als erforderlich anzusehen[103]. Wird der Umweltschutz explizit zu einem Ziel der Unternehmung, ist das als Ausdruck dafür zu werten, daß die Unternehmung die Umweltschutzherausforderung angenommen hat und sich um umweltschutzbezogene Problemlösungen bemüht[104].

In Abhängigkeit von den verfolgten umweltschutzbezogenen Zielkonzeptionen nimmt die Integration des Umweltschutzes in das Outsourcing unterschiedliche Ausmaße an, wobei festzuhalten ist, daß Outsourcing grundsätzlich mit allen Zielkonzeptionen eingesetzt werden kann. Im Rahmen einer ***defensiven Zielkonzeption*** (Umweltschutz als externe Restriktion) kann sich die Umweltschutzorientierung des Outsourcing lediglich innerhalb der rechtlichen Normen vollziehen. Es ist zu vermuten, daß die outsourcende Unternehmung sich nicht dazu bereit erklären würde, über diese Grenze hinweg aktiv und selbstverpflichtend die Umweltschutzaspekte in das Outsourcing einzubeziehen. Wird der Umweltschutz als eine von außen vorgegebene Restriktion eingestuft, ist davon auszugehen, daß bezüglich der Umweltschutzaufgaben beim Vorliegen der übrigen Outsourcing-Voraussetzungen eine Outsourcing-

---

100 Vgl. etwa Frese/Kloock (1989), S. 6; Götzelmann (1992), S. 61 f.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 48. Das gilt auch für die Umweltschutzindustrie, deren Sachziel hauptsächlich in der Produktion und dem Absatz der Umweltschutzgüter und -dienste besteht.

101 Hierbei sind jedoch die branchenspezifischen Besonderheiten und der ökologische Betroffenheitsgrad zu beachten. In der Untersuchung von Meffert/Kirchgeorg (1989), welche die Unternehmungen ökologisch stark betroffener Branchen zum Gegenstand hat, ist das Ziel Umweltschutz auf Rang 8 (von insgesamt 13 Zielen) eingestuft worden. Laut der Untersuchung von Raffée/Fritz im Jahre 1989/90, der das gesamte verarbeitende Gewerbe zugrunde liegt, kommt dem Umweltschutz nur eine untergeordnete Bedeutung zu, denn er nimmt lediglich den 19. Rangplatz unter 24 Unternehmungszielen ein, siehe dazu Raffée/Fritz (1992), S. 310 ff.

102 Zu diesem Schluß kommen Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 49, und in ähnlicher Weise auch Fritz (1995), S. 355 f., der ebenso "eine bislang eher untergeordnete Bedeutung" des Umweltschutzes in der Unternehmungszielhierarchie feststellt.

103 Ähnlicher Ansicht sind auch Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 48.

104 Vgl. Kern (1982), S. 137 f.

Lösung, und zwar ungeachtet ihres Umweltschutzbezuges, gegenüber einer Insourcing-Lösung favorisiert wird. Im Rahmen einer ***offensiven Zielkonzeption*** (Umweltschutz als endogenes Sachziel) werden dagegen die Umweltschutzaspekte im Outsourcing-Prozeß von der Zieldefinition über die Objektbestimmung bis hin zur Formfestlegung des Outsourcing systematisch einbezogen. Im Falle einer Einbeziehung des Outsourcing in den Aufgabenbereich des Umweltschutzes ist anzunehmen, daß der Umweltschutzbezogenheit der unterschiedlichen Lösungen ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Während diese Zielkonzeption bei der umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing sowohl ökonomische als auch ökologische Aspekte verfolgt, legt die Verfolgung einer ***sozialen Zielkonzeption*** (Umweltschutz als eigenständiges Formalziel bzw. eigenständige Handlungsmaxime) die Vermutung nahe, daß aufgrund der Verankerung des Umweltschutzes im Sinne einer autonomen Handlungsmaxime die Outsourcing-Aktivitäten erst dann durchgeführt werden, wenn sie dem Anspruch des umweltschutzorientierten Verhaltens gerecht werden. Hier wird die Einbeziehung des Umweltschutzes nicht aufgrund ökonomischer, sondern vielmehr ökologischer Aspekte verfolgt und bei einem Konflikt zwischen den ökonomischen Zielen des Outsourcing und dem Umweltschutz zugunsten des letzteren entschieden. Als Resultat der vorangegangenen Zielanalyse ist eine ***defensive Zielkonzeption als unzureichend*** zu bewerten, während angesichts der Outsourcing- und Umweltschutzpraxis die Einbeziehung der ***sozialen Zielkonzeption eher als eine Fiktion*** und "vorwiegend als Appell und Wunschbild, nicht als Abbild der Realität"[105] zu verstehen ist. In diesem Zusammenhang scheint die ***offensive Zielkonzeption*** die Wirklichkeit am ehesten widerzuspiegeln.

3.2 Art der verfolgten Wettbewerbs- und Umweltschutzstrategien

Die umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing ist nicht losgelöst von Einflüssen der verfolgten Unternehmungsstrategien bezüglich des Outsourcing und des Umweltschutzes zu betrachten. Werden von den vielfältigen Strategiearten[106] lediglich die Wettbewerbs- und Umweltschutzstrategien in die Überlegung einbezogen, ist zum einen die ***Konformität*** der Outsourcing- und Umweltschutzziele und Maßnahmen mit den verfolgten ***Wettbewerbsstra-***

[105] Strebel (1980), S. 52.

[106] Zur Strategiediskussion siehe Kap. II.2.2. An dieser Stelle ist zu erwähnen, daß Strategien allgemeine Vorgehensweisen zur Zielerreichung durch den Einsatz der vorhandenen bzw. potentiellen Stärke der Unternehmung festlegen, vgl. Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 23.

tegien zu überprüfen, und zum anderen sind die Einflüsse auf Outsourcing-Entscheidungen zu analysieren, die aus den unterschiedlichen ***umweltschutzorientierten strategischen Optionen*** resultieren können. Weiterhin ist zu überprüfen, wie das Outsourcing von Teilaufgaben im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes aus einer ***"additiven"*** oder ***"integrativen"*** Sichtweise der Gestaltung betrieblicher Gesamtaufgaben des Umweltschutzes zu beurteilen ist.

Da der Umweltschutz aus wettbewerbsstrategischer Perspektive bereits ausführlich analysiert wurde[107], sollen sich die Ausführungen an dieser Stelle auf die outsourcingbezogene Perspektive beschränken. Wird die Konformität des Outsourcing mit den Wettbewerbsstrategien untersucht, kann grundsätzlich folgendes konstatiert werden: Eine Kostenreduzierung bei Beibehaltung des bestehenden Leistungsniveaus als Zielsetzung des Outsourcing[108] findet dann eine Berechtigung, wenn hinsichtlich der outgesourcten Leistungsbereiche die verfolgten Wettbewerbsstrategien eine vorläufige Festsetzung des aktuellen Leistungsniveaus zulassen. Für die Leistungsbereiche, in denen die outsourcende Unternehmung eine Differenzierung (Leistungsstrategie) als Wettbewerbsstrategie verfolgt, ist allerdings eine reine Kostenbetrachtung nicht ausreichend[109]. Da bei dieser Strategie Differenzierungsaspekte wie Qualität, Flexibilität oder Service im Vordergrund stehen können, gewinnen andere leistungsbezogene Outsourcing-Zielaspekte an Bedeutung.

Wird aber in einer Unternehmung eine Leistung aus dem Spektrum der betrieblichen Umweltschutzaufgaben als ein Mittel zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber eingesetzt und behauptet diese sich tatsächlich im Markt derart, daß dadurch Wettbewerbsvorteile erzielt werden, ist deren externe Auslagerung als kritisch zu betrachten[110]. Von daher soll im Falle einer ***höheren Differenzierungsrelevanz der Outsourcing-Objekte*** entweder eine ***Insourcing-Lösung*** oder aber eine ***Ausgliederungsform*** anstelle einer Auslagerung an "Fremde" vorgenommen werden. Diese Aussage schließt allerdings nicht aus, daß die sich im Falle einer Auslagerungsform ergebenden und in Anspruch genommenen Leistungsverbesserungen (z.B. Qualität oder Lieferservice) auch die Position einer Unternehmung mit einer Differen-

---

107 Siehe dazu Kap. II.3.2.1.

108 Zu einer detaillierten Analyse der Outsourcing-Ziele siehe Kap. II.2.4.3.2.

109 Vgl. Bogaschewsky (1996), S. 124.

110 Ähnlicher Ansicht ist Bretzke (1993), S. 39, im Hinblick auf die Logistikleistungen. Von daher soll vor dem Outsourcing einer Leistung geprüft werden, ob und inwieweit die outgesourcten Objekte für den Kunden ersichtlich sind und ob, damit auch ein deutlich positiver Unterschied zu den Konkurrenten verbunden ist, vgl. Schneider (1996), S. 210.

zierungsstrategie verstärken können. Wettbewerbsnachteile können dann entstehen, wenn die bezogenen Leistungen nicht die erwünschten Erwartungen erfüllen.

Außer diesen wettbewerbsrelevanten Einflußfaktoren ist die Bedeutung der von der Unternehmung zur Realisierung der angestrebten Umweltschutzziele zur Verfügung stehenden ***strategischen Optionen*** hervorzuheben. Diese strategischen Optionen, die in der Literatur insb. als ***"Basisstrategien im Umweltschutz"***[111] oder "***ökologieorientierte Basisstrategien***"[112] bekannt sind, werden in der Regel in Abhängigkeit von den Grundformen des strategischen Umweltschutzverhaltens und der unterschiedlichen Ausprägung der weiteren Klassifikationsmerkmale in Widerstands-, Passivitäts-, Rückzugs-, Anpassungs- und Innovationsstrategien eingeteilt[113]. Während als Klassifikationsmerkmale vor allem die Anpassungsintensität des Unternehmungsverhaltens, die Verhaltensbezugsebene der Umweltschutzstrategie, die Art und der Zeitpunkt der Strategieentwicklung, die Maßnahmenrealisierung und die Form der Strategiedurchsetzung herangezogen werden können[114], läßt sich in Abhängigkeit von der Art der Verankerung des Umweltschutzes im Zielsystem grundsätzlich eine ***defensive-passive*** und eine ***offensive-aktive*** strategische umweltschutzbezogene Grundhaltung feststellen[115]. Die Zweiteilung der Basisstrategien ist allerdings als eine verdichtete Betrachtung im Kontinuum der vielfältigen Umweltschutzstrategien anzusehen; während sich die Widerstands-, Passivitäts-, Rückzugs- und Anpassungsstrategien als Ausprägungsformen einer defensiv-passiven Grundhaltung erfassen lassen, können die Innovationsstrategien als weitgehend deckungsgleich mit der offensiv-aktiven Umweltschutzstrategie angesehen werden[116].

---

111 Beispielsweise bei Steger (1993), S. 206 ff. und Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 195 ff.

112 Beispielsweise bei Zahn/Schmid (1992), S. 59.

113 Zu der Unterscheidung von umweltbezogenen Basisstrategien und ihrer Charakterisierung siehe Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 202 ff.; Kirchgeorg (1990), S. 44 ff.; Zahn/Schmid (1992), S. 59 f.; Stölzle (1993), S. 60 ff.; Halfmann (1996), S. 96 ff.; Tarara (1997), S. 32 ff.

114 Zu Klassifikationsmerkmalen und ihrer näheren Beschreibung siehe Kirchgeorg (1990), S. 45 ff.; Stölzle (1993), S. 56 ff.; Halfmann (1996), S. 96 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 198 ff. und die dort angegebenen Quellen. Zu einem detaillierten Überblick über die Systematisierung umweltbezogener Strategietypen, und die in der Literatur vorhandenen diversen Klassifikationsmerkmale siehe Götzelmann (1992), S. 65 ff.

115 Da diese Strategien sich in einem engen Zusammenhang mit den verfolgten Umweltschutz-Zielkonzeptionen beschreiben lassen, die bereits an einer anderen Stelle - siehe dazu Kap. III.3.1. - eingehend behandelt wurden, wird hier auf ihre Erläuterung bewußt verzichtet. Zu diesen Strategien siehe stellvertretend für die Behandlung in der Literatur Wicke (1988), S. 11 ff.; Frese/Kloock (1989), S. 6 f.; Schmid (1989), S. 98; Zahn/Schmid (1992), S. 58 f.; Kurz u.a. (1992), S. 61; Meuser (1993), S. 39 ff.; Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 23 f.; Antes (1996), S. 159 f. Die "Strategie der ökologischen und sozialen Verantwortlichkeit", die sich aus der erwähnten "sozialen Zielkonzeption" als dritte Form der Integration des Umweltschutzes in das Zielsystem ergibt, wird an dieser Stelle nicht separat eingeführt, sondern unter der offensiv-aktiven strategischen Grundausrichtung im Umweltschutz subsumiert. Diese Strategie wird auch seitens Beuermann/Sekul/Sieler (1994), S. 23, neben der "marktorientiert-offensiven Strategie" als offensive Umweltschutzstrategie bezeichnet.

116 Vgl. Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 205.

Wird sich jedoch bei der Analyse der Einflüsse umweltschutzbezogener Strategien auf das Outsourcing auf die strategischen Grundhaltungen wegen ihres rahmensetzenden Charakters beschränkt, ist festzuhalten, daß sich angesichts der erwähnten Ziel-Strategie-Beziehung die damit einhergehenden strategieinduzierten Einflüsse nicht von den Einflüssen der diesen Strategien zugrundeliegenden Zielkonzeptionen unterscheiden lassen. So wird bei einer ***defensiv-passiven strategischen Grundhaltung*** Umweltschutz im Kontext des Outsourcing primär als Kosten- und Risikofaktor angesehen und die Outsourcing-Entscheidung im Umweltschutzbereich daraufhin unter ökonomischen Gesichtspunkten getroffen. Soweit die outsourcende Unternehmung keine "Widerstandsstrategie", sondern eine "Anpassungsstrategie" verfolgt, wird der Umweltschutz im Outsourcing-Prozeß lediglich bis zur Erfüllung der ***staatlichen Restriktionen*** einbezogen, und darüber hinaus werden keine zusätzlichen Maßnahmen wie die Durchführung einer systematischen Outsourceranalyse und -auswahl unter Umweltschutzaspekten realisiert. Bei dieser Grundhaltung wird seitens der outsourcenden Unternehmung das Outsourcing vor allem als ***"Rückzugsstrategie von der Umweltschutzverantwortung"*** und als ***"Strategie der Überwälzung von Umweltschutzrisiken"*** auf die Outsourcer betrachtet. Hinzu kommt, daß diese Grundhaltung die mit dem Outsourcing verbundenen umweltschutzinduzierten Risiken wie Erhöhung der vorhandenen oder Erzeugung einer neuen ökologischen Betroffenheit nicht ins Kalkül zieht. Dagegen versucht eine ***offensiv-aktive strategische Grundhaltung*** durch die Einbeziehung des Umweltschutzes in das Outsourcing die damit verbundenen Erfolgspotentiale zu realisieren. Outsourcing wird hier als ***strategische Option*** zu einer gleichzeitigen Verwirklichung der Umweltschutzaspekte und der klassischen Outsourcing-Vorteile ergriffen. So ist bei einer Auslagerung der Logistikaufgaben auf einen Outsourcer mit einem hohen Umweltschutzstandard neben Umweltschutzaspekten auch eine Kostenreduzierung in der Logistik aufgrund der Spezialisierung der Outsourcer zu erwarten. Darüber hinaus ist eine Verbesserung der umweltschutzbezogenen Know-how-Basis der outsourcenden Unternehmung durch eine enge Zusammenarbeit mit spezialisierten Outsourcern und den Zugang zu spezifischem Know-how zu erwarten. Angesichts des innovativen Charakters dieser Umweltschutzstrategie ist auch der Aufbau des erworbenen Know-hows durch die outsourcende Unternehmung nicht auszuschließen. Hinzu kommt, daß bei dieser Strategie Outsourcing bewußt eingesetzt werden kann, um den bestehenden ökologischen Betroffenheitsgrad in einem Unternehmungsbereich zu reduzieren oder die Entstehung von neuer Betroffenheit zu vermeiden.

Die erwähnten umweltschutzstrategischen Grundhaltungen spiegeln sich auch in den Gestaltungskonzepten der betrieblichen Umweltschutzaufgaben wider. Mit den ***additiven und integrativen Gestaltungsformen*** kann ein Kontinuum möglicher organisatorischer Gestaltungsalternativen beschrieben werden[117]. Das Outsourcing einer Teilaufgabe aus dem Aufgabenbereich einer Unternehmung mit einem integrativen Umweltschutzkonzept wird im Vergleich zu einem additiven mit erheblichen Problemen verbunden sein. Das läßt sich vor allem damit begründen, daß der Umweltschutz bei einer ***ganzheitlich-integrativen Betrachtungsweise***[118] als integraler Bestandteil aller Unternehmungsfunktionen und -entscheidungen angesehen wird und in alle Leistungserstellungsprozesse in der Art einbezogen wird, daß mit der Auslagerung oder Ausgliederung einer Teilaufgabe wesentliche Auswirkungen auf die Vor- und Nachstufen der Aufgabe verbunden sind und eine Schnittstellen- und Koordinationsproblematik zwischen den ausgelagerten und nicht ausgelagerten Aufgaben entsteht. Gehen mit dem Outsourcing einer Aufgabe gleichzeitig die Auslagerung der Planung und Kontrolle des Umweltschutzes einher, können die entstandenen Schnittstellen die Qualität eines ***ganzheitlichen Umweltschutzkonzeptes*** beeinträchtigen. Aus der Sicht eines integrativen Umweltschutzkonzeptes im Sinne einer ganzheitlichen Planung, Realisation und Kontrolle der betrieblichen Umweltschutzaufgaben ("Umweltschutz aus einer Hand") ist es daher erforderlich, vor dem Outsourcing einer Aufgabe die damit verbundenen Einwirkungen auf die Qualität des betrieblichen Umweltschutzes zu überprüfen, insbesondere wenn die ausgelagerten Teilaufgaben selbst dem Umweltschutzbereich entstammen.

Die Analyse der in der nachstehenden Tabelle zusammengefaßten internen und externen Einflußfaktoren läßt als Resümee den Schluß zu, daß diese Faktoren generell dazu beitragen, daß der Outsourcing-Umweltschutz-Integrationsprozeß verlangsamt, beschleunigt, verhindert oder erst ermöglicht wird. Diese Einflußfaktoren sollen als ein Orientierungsraum verstanden werden, in dessen Rahmen sich die Outsourcing-Umweltschutz-Integration vollzieht oder voll-

---

[117] Die Bezeichnung der "additiven" und "integrativen" organisatorischen Gestaltungskonzepte des Umweltschutzes erfolgt in der Literatur in Analogie zu der Unterscheidung zwischen additiven und integrativen Umweltschutztechnologien, vgl. Matzel (1994), S. 48. Allerdings kann aus dieser Analogie nicht der Rückschluß gezogen werden, daß bei einer integrativen Umweltschutzstrategie die "end-of-pipe-Technologien" keine Anwendungen finden oder finden dürfen. Zu einer eingehenden Diskussion dieser Gestaltungsformen aus organisatorischer Sicht siehe Matzel (1994), S. 48 ff.; Antes (1996), S. 232 ff. Zu den genannten Formen der Umweltschutztechnologien siehe Kreikebaum (1992), S. 10 ff.

[118] Hier steht eine "funktionale Sichtweise" im Vordergrund der Betrachtung. Auf eine "organisatorisch-institutionelle" Betrachtung der Gestaltungsaufgabe wird hier verzichtet, da sie nicht der Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist. Zu einer intensiven Auseinandersetzung mit diesen Aspekten siehe stellvertretend Matzel (1994); Antes (1996).

ziehen kann. Obwohl diese Rahmenbedingungen kurzfristig betrachtet als unbeeinflußbare Bedingungen anzusehen sind, ist angesichts der langfristigen Einflußmöglichkeiten seitens der Unternehmungen und der Veränderungen im betrieblichen Umsystem ihre "Dynamik" hervorzuheben. Die Veränderbarkeit dieser Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit verlangt daher eine regelmäßige Überprüfung der Outsourcing-Entscheidungen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Rahmen dieses Kapitels bereits analysierten relevanten Einflußfaktoren auf die Integration von Outsourcing und Umweltschutz zusammengefaßt wieder.

Externe Rahmenbedingungen

- **Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen**
  - Gesellschaftliche Wertvorstellungen
  - Verschiebung von Wertprioritäten
  - Gesellschaftliches Umweltbewußtsein
- **Ökonomische Rahmenbedingungen**
  - Makroökonomisch-volkswirtschaftliche Aspekte
  - Bedingungen und Struktur der Beschaffungs- und Absatzmärkte
  - Entwicklung der Outsourcermärkte
  - Entwicklung der Umweltschutzindustrie und -dienstleistungen
- **Technologische Rahmenbedingungen**
  - Umweltschutztechnologie
  - Informations- und Kommunikationstechnologie
  - Verkehrsmitteltechnologie
  - Produkt- und Produktionstechnologie
- **Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen**
  - GG und BGB
  - Arbeitsrecht
  - BetrVG
  - Datenschutz
  - Ordnungsrechtliche Ge- und Verbotsauflagen
  - BimSchG / BImSchV
  - KrW-/AbfG
  - VerpackV
  - UmweltHG / ProdHaftG

Interne Rahmenbedingungen

- **Art der Verankerung des Umweltschutzes im Zielsystem**
  - Defensive Zielkonzeption
  - Offensive Zielkonzeption
  - Soziale Zielkonzeption
- **Art der Wettbewerbs- und Umweltschutzstrategien**
  - Wettbewerbsstrategie (Kostenführerschaft und Differenzierung)
  - Defensiv-passive umweltschutzstrategische Grundhaltung
  - Offensiv-aktive umweltschutzstrategische Grundhaltung
  - Integrierte und additive Gestaltungsstrategie des Umweltschutzes

Tab. 2: Überblick über die Integrationsrahmenbedingungen

IV. Umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing als mehrdimensionales Entscheidungsproblem

1. Umweltschutz und Outsourcing-Prozeß

1.1 Outsourcing als komplexer und mehrstufiger Entscheidungsprozeß

Outsourcing ist als ein ***komplexer Prozeß*** zu charakterisieren, wobei die "Komplexität"[1] sich vor allem aus der Anzahl der in diesem Prozeß erforderlichen Aufgaben (Elemente) und der zu berücksichtigenden Einflußfaktoren, ihrer Relationen, ihrer Verschiedenartigkeit und Verknüpfungsvielfältigkeit[2] ergibt. Im Outsourcing-Gesamtprozeß sind interne und externe Einflußfaktoren als ***Prozeß-Rahmenbedingungen***[3] zu berücksichtigen. Der Gesamtprozeß setzt sich aus drei Prozeßfolgen ("Teilprozessen") zusammen; sie werden als ***Entscheidungsvorbereitung***, ***Entscheidungsfindung (Planung und Entscheidung)*** und ***Entscheidungsimplementierung (Durchführung und Kontrolle)*** bezeichnet[4].

Mit der Erfassung des Outsourcing als Prozeß soll darauf hingewiesen werden, daß die Outsourcing-Entscheidung (Entscheidungsfindung) durch weitere "vor- und nachgelagerte Prozesse" begleitet und unterstützt wird und nicht isoliert betrachtet werden darf. Durch die Unterteilung des Outsourcing-Prozesses in Teilprozesse soll eine logische Prozeßstruktur verdeutlicht werden, die jedoch nicht als idealtypisches zeitliches Phasenschema interpretiert werden darf[5]. Diese Unterteilung weist nur einen analytischen Charakter auf und soll insbesondere zu einer besseren Durchleuchtung der ganzheitlichen Outsourcing-Problemstellung

---

[1] In der Fachliteratur besteht kein einheitliches und klares Verständnis bezüglich des Komplexitätsbegriffs. Die Definition von Komplexität mittels Kategorien wie "Element", "Relation", "Vielfalt" sowie "Vieldeutigkeit und Verschiedenartigkeit von Elementen und Relationen" kann jedoch in diesem Zusammenhang als Basis vieler Bemühungen um eine Begriffserklärung der Komplexität eines Systems i.w.S. gesehen werden, siehe hierzu Bronner (1992), Sp. 1121 ff.; Reiß (1993a), S. 54 ff. Zum Phänomen Komplexität aus systemtheoretischer Sicht siehe Ulrich/Probst (1991), S. 57 ff.

[2] Ähnlich auch bei Köhler (1995), Sp. 1470, jedoch bezüglich der Komplexität von Marketingaufgaben.

[3] Diese Einflußfaktoren wurden in Kap. III.1 aus umweltschutzbezogener Perspektive klassifiziert und analysiert.

[4] Zur Erfassung des Outsourcing als Prozeß - jedoch abweichend von der in dieser Arbeit vorgenommenen Einteilung in Phasen und Teilphasen - siehe z.B. Bliesener (1994), S. 282 ff.; Zahn/Soehnle (1996), S. 64 ff.; Steinmüller (1997), S. 163 ff.; Beer (1998), S. 155 ff.

[5] Siehe auch Pfohl/Stölzle (1996), S. 234, jedoch bezogen auf die Planung aus prozessualer Sicht.

dienen. Jeder Teilprozeß umfaßt eine Reihe von Tätigkeiten, die nicht zwingend in einer sequentiellen Reihenfolge ablaufen müssen.

In der vorgelagerten ***Vorbereitungsphase*** wird durch die Definition von Kernkompetenzen (Kernaktivitäten) und damit auch durch die Festlegung von ***Insourcing-Objekten***[6] gleichzeitig ein Orientierungsrahmen für die Bestimmung von Outsourcing-Objekten gegeben; denn all das, was nicht zum Bereich des Insourcing gehört, kann in die Outsourcing-Überlegungen als ***potentielles Outsourcing-Objekt*** einbezogen werden. Diese Entscheidungen weisen charakteristische Merkmale von strategischen Entscheidungen[7] auf, da die weiteren Outsourcing-Teilphasen de facto durch sie determiniert werden.

In dieser Phase ist die Bildung eines gesamtzielorientierten und nicht "Ressortinteressen und Bereichegoismus" verfolgenden ***Outsourcing-Teams*** als ein notwendiges Prozeßelement anzusehen und dessen Bedeutung hervorzuheben. Das Outsourcing-Team besteht in der Regel aus einer Kerngruppe, die durch weitere Mitglieder ergänzt wird. Während die Kerngruppe fest installiert ist, können die anderen Teammitglieder in Abhängigkeit zur jeweiligen Aufgabenstellung ausgewechselt werden[8]. Das Ausmaß der Mitwirkung des Outsourcing-Teams im Outsourcing-Prozeß ist jedoch, in Abhängigkeit von der personellen Zusammensetzung und den Entscheidungskompetenzen des Teams zu betrachten und zu beurteilen.

Wird das Team ausschließlich aus Mitgliedern der Unternehmungsleitung zusammengesetzt[9], ist davon auszugehen, daß sie aufgrund ihrer Entscheidungskompetenzen auch in der Lage sind, die strategische Entscheidung hinsichtlich der Insourcing-Objekte zu treffen. Ist dies nicht der Fall, oder diese Entscheidungen werden angesichts ihrer strategischen Relevanz von der Unternehmungsleitung selbst vorgenommen, sollte das Team zumindest im Sinne einer "Entscheidungsvorbereitung" bei diesen Entscheidungen einbezogen werden. Wurden jedoch die Insourcing-Objekte und -Bereiche ohne Einbeziehung des Teams seitens der Entscheidungsträger bestimmt, kann das Team die weiteren Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben der in Frage kommenden potentiellen Outsourcing-Objekte wahrnehmen.

---

[6] Siehe dazu Kap. II.2.3.2.2.
[7] Siehe zu Merkmalen strategischer Entscheidungen Kap. II.2.1.
[8] Vgl. Steinmüller (1997), S. 165.
[9] Dieser Fall wird auch als "Extremfall" bezeichnet, siehe Bliesener (1994), S. 284.

Die ***Entscheidungsfindungen*** im Zusammenhang mit Outsourcing sind in der Regel - abgesehen von ad-hoc-Entscheidungen - keine punktuellen Ereignisse, sondern Ergebnisse eines Entscheidungsprozesses, der sich von der Problemidentifikation und Informationssammlung über die Gewinnung und Bewertung der Alternativen bis zum Entschluß (Entscheidungsfällung) erstreckt[10]. Dieser Entscheidungsprozeß ist zugleich als Planungsprozeß zu betrachten, da nicht nur jede Planungsphase mit einer Entscheidung für eine bestimmte Handlungsmöglichkeit zum Abschluß kommt[11], sondern auch jede "Teilphase" eines Planungsprozesses ebenso mit Entscheidungen verbunden ist[12]. Die ***Outsourcing-Planung*** "im Sinne einer Willensbildung"[13] ist als Kern des Outsourcing-Prozesses zu bezeichnen.

Outsourcing läßt sich grundsätzlich durch ***Ziele, Objekte*** und ***Formen*** charakterisieren, die in dieser Arbeit als Outsourcing-Dimensionen bezeichnet werden[14]. Ihre Analyse und Bestimmung sind als wesentliche Aufgaben der Planungs- und Entscheidungsphase festzustellen. In der Planungsphase müssen die Outsourcing-Ziele formuliert[15] und detaillierte Entscheidungen hinsichtlich der Bestimmung von konkreten Objekten und Bereichen getroffen werden, wobei nicht auszuschließen ist, daß es nach einer eingehenden Analyse der Einflußfaktoren bezüglich der in der vorgelagerten Phase als potentiell bezeichneten Outsourcing-Objekte zu einer Insourcing-Lösung kommen kann. Für die in Frage kommenden Outsourcing-Objekte ist eine Outsourcing-Form festzulegen. Wird gleichzeitig mit der gewählten Outsourcing- Form die Bestimmung der Outsourcer als Träger des Outsourcing nicht determiniert, ist in dieser Phase die Trägerart und Trägeranzahl zu bestimmen.

---

10 In der Literatur wird der Entscheidungsprozeß nach dem sogenannten "Phasen-Theorem" in verschiedene Teilprozesse unterteilt, die zum Teil unterschiedlich benannt werden, siehe dazu Szyperski/Winand (1974), S. 6 ff.; Witte (1992), Sp. 554; Witte (1993), Sp. 915; Adam (1996), S. 31. Jedoch existiert kein eindeutiges, zwingendes Abgrenzungskriterium der einzelnen Phasen, vgl. dazu auch Adam (1996), S. 31.

11 Zur Erfassung der Entscheidungsphase unter der Planung i.w.S. (Entscheidungsvorbereitung und -fällung) siehe Hahn (1971), S. 163; Hahn (1996), S. 45; Pfohl/Stölzle (1997), S. 61. Zur Erfassung der Entscheidung als Bestandteil der Planung siehe auch Sieben/Schildbach (1989), S. 11. Zu anderen Auffassungen, die die Entscheidung nicht als Bestandteil der Planung, sondern explizit als Führungsfunktion betrachten, siehe vor allem Rühli (1985), S. 27; Mag (1992), S. 61. Zu unterschiedlichen Interpretationen der bestehenden Beziehungen zwischen Planung und Entscheidung siehe Pfohl (1981), S. 28 ff.; Hentze/Brose (1985a), S. 28 f.

12 Vgl. Hentze/Brose (1985a), S. 29. Sie sprechen daher von "Vor-Entscheidungen", da diese Entscheidungen schon vor der eigentlichen Entscheidungsphase getroffen werden.

13 Siehe auch Hahn (1971), S. 162 ff.

14 Siehe dazu Kap. II.2.4.1.

15 An dieser Stelle wird die Formulierung der Outsourcing-Ziele als Bestandteil des Planungsprozesses angesehen. Zur Diskussion bezüglich "Planung" und "Ziele" siehe Kap. II.2.2, und Kap. II.2.4.3.

Die ***Implementierungsphase*** umfaßt die ***Entscheidungsdurchsetzung*** und ***-kontrolle***[16]. Die Durchsetzung der gewählten Handlungsmöglichkeit als Entscheidungsergebnis findet in der Durchsetzungs- bzw. Realisationsphase statt, die zusammen mit der zur Ermittlung des Handlungserfolges erforderlichen Kontrolle als "Willensdurchsetzung" zu bezeichnen ist[17]. Für die konkrete Durchführung der Outsourcing-Entscheidung sind vor allem die organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen im Bereich Aufbau- und Ablauforganisation und Personal sowie die Vertragsgestaltung zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem ausgewählten Outsourcer erforderlich.

Der Outsourcing-Erfolg setzt eine kontinuierliche Kontrolle der laufenden Aktivitäten voraus. Nur mittels der durchgeführten Kontrollprozesse und der Soll-Ist-Analyse können die Outsourcing-Auswirkungen analysiert sowie Schwachstellen aufgedeckt und durch die notwendigen Anpassungsmaßnahmen beseitigt werden. Planungs- und Kontrollprozesse sind von daher im Outsourcing-Prozeß in einem engen Zusammenhang miteinander zu sehen; sie bedingen sich gegenseitig[18]. Von der nachgelagerten Phase können ebenso Auswirkungen auf die vorgelagerte Phase ausgehen. So ist nicht auszuschließen, daß im Rahmen einer Auswirkungsanalyse die Eingliederung einer ausgegliederten Aufgabe unumgänglich wird, was wiederum dazu führen kann, daß diese Aufgabe in der nächsten Periode den Outsourcing-Entscheidungsbereich verläßt und Gegenstand der Insourcing-Überlegungen in der vorgelagerten Phase wird.

In der nachstehenden Abbildung wird der Outsourcing-Prozeß zusammengefaßt dargestellt, wobei die gegenseitigen Auswirkungen zwischen den drei Phasen mit "durchgezogenen" und "getrennten" Linien zwischen den einzelnen Phasen zum Ausdruck gebracht werden.

---

16 Vgl. Pfohl/Stölzle (1997), S. 61.

17 Da die "Durchführung" und "Kontrolle" der Outsourcing-Aktivitäten zeitlich gesehen dem "Planungs- und Entscheidungsprozeß" nachgelagert ist, wurden sie zusammen unter der "nachgelagerten Phase" subsumiert, und auf eine "gesonderte Aufteilung" wurde verzichtet.

18 In der Planungsliteratur wird ebenso auf den bestehenden engen Zusammenhang zwischen "Planung" und "Kontrolle" hingewiesen, und aufgrund dessen werden die beiden Phasen in der Phase "Planung und Kontrolle" zusammengefaßt. Nach Wild ist Planung ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ohne Planung unmöglich, vgl. Wild (1981), S. 44. Ähnlich auch bei Pfohl (1981), S. 17; Küpper (1991), S. 247; Mag (1993), S. 16.

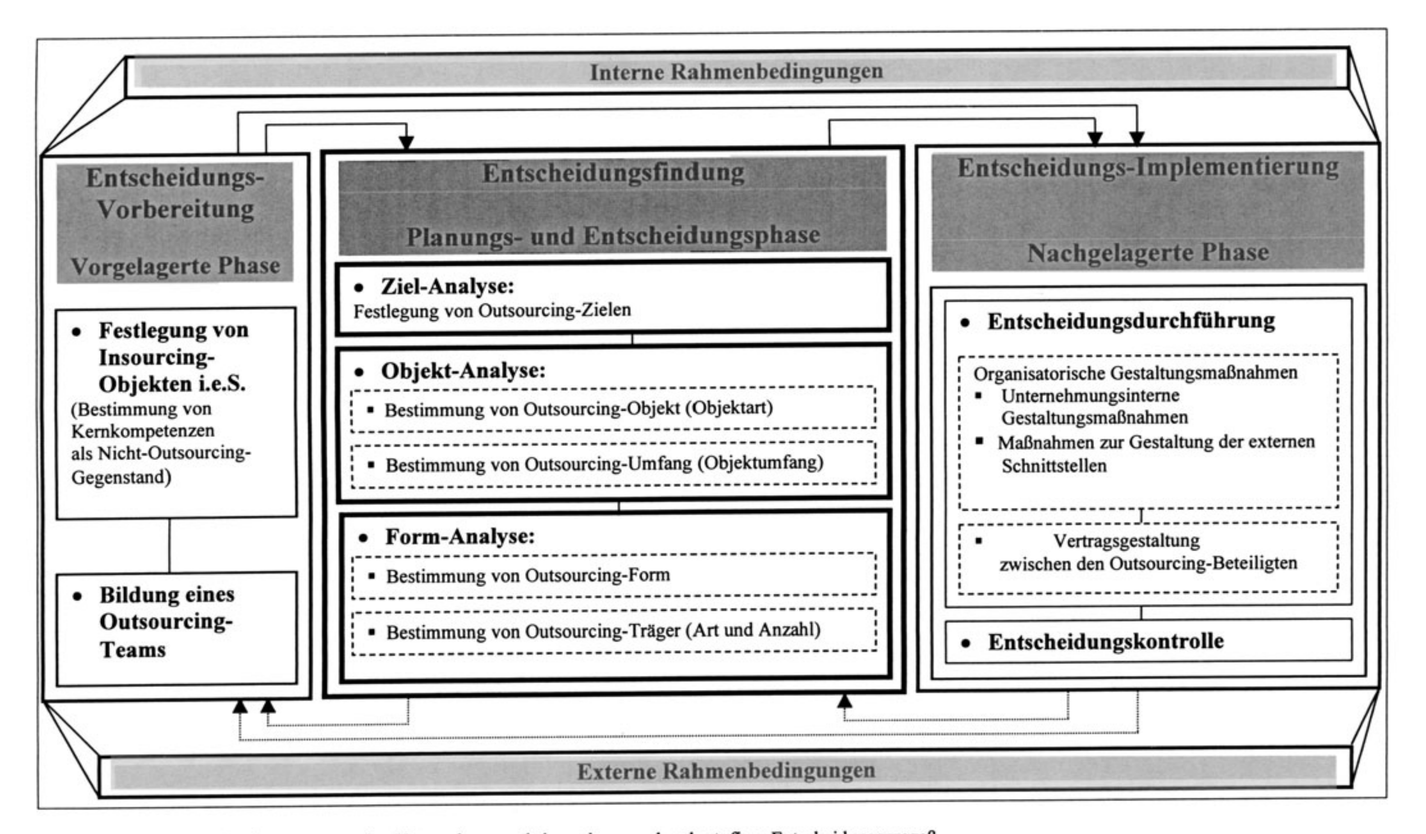


Abb. 8: Outsourcing in der outsourcenden Unternehmung als komplexer und mehrstufiger Entscheidungsprozeß

1.2 Integratives Konzept von Outsourcing und Umweltschutz

Mit der Einbeziehung der Umweltschutzaspekte in den Outsourcing-Prozeß tritt neben die klassischen Entscheidungskriterien[19] ein weiteres hinzu und führt dazu, daß der Outsourcing-Entscheidungsprozeß in quantitativer und qualitativer Hinsicht aufgrund der Anzahl der zusätzlich zu berücksichtigenden Einflußfaktoren und der Diversität der Elemente und deren Relationen komplexer wird. Die erhöhte Komplexität des Entscheidungsprozesses wirkt entsprechend auf die vor- und nachgelagerten Phasen, so daß mit der Integration des Umweltschutzes eine Erhöhung des Komplexitätsgrades des Outsourcing-Gesamtprozesses einhergehen kann. Diese Komplexität ist jedoch im Zusammenhang mit der Art und Weise der Integration umweltschutzbezogener Aspekte in den Outsourcing-Prozeß zu sehen.

Dabei soll die umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing über eine punktuelle Aufzählung einzelner umweltschutzbezogener Maßnahmen als mögliche Ansatzpunkte im Outsourcing hinausgehen und auf eine ***systematisch-konzeptionelle Einbeziehung von Umweltschutzaspekten in den Outsourcing-Prozeß*** abzielen. Bei einer solchen Vorgehensweise werden Outsourcing und betrieblicher Umweltschutz als Eckpfeiler der Integration (Integrationsgegenstand) betrachtet, und es wird daraufhin eine ***Integration in doppelter Hinsicht*** vorgenommen. Basierend auf diesen Integrationsüberlegungen lassen sich zwei elementare ***Integrationsstrategien*** (Integrationstypen oder Integrationskonzepte) konstatieren, die im Rahmen dieser Arbeit als ***Umweltschutz im Outsourcing*** und ***Outsourcing im Umweltschutz*** bezeichnet werden. Bei der ersten Strategie steht die Integration umweltschutzbezogener Aspekte in den Gesamtprozeß des Outsourcing von "betrieblichen Aufgaben" im Vordergrund der Betrachtung, während mit der zweiten Strategie die Einbeziehung der Outsourcing-Option zur Abwicklung der "betrieblichen Umweltschutzaufgaben" zum Ausdruck gebracht wird. Obwohl diese Strategien auf zwei unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven der Integration basieren und auf differierende Anliegen abzielen, sind sie nicht als "entweder/oder-Strategien", sondern vor allem als "verzahnte Strategien" anzusehen; denn mit der Reduzierung einer betrieblichen Aufgabe durch Outsourcing (etwa im Rahmen der ersten Strategie) kann gleichzeitig eine Reduzierung der damit verbundenen Umweltschutzaufgaben einhergehen, die sich auch als Outsourcing im Umweltschutzbereich (zweite Strategie) interpretieren

---

[19] Siehe dazu die Analyse der Outsourcing-Ziele, Kap. II.2.4.3.2.

läßt. Das Konzept des umweltschutzorientierten Outsourcing im Sinne eines integrativen Konzepts von Outsourcing und Umweltschutz umfaßt diese beiden Integrationstypen. Die Konkretisierung dieses Konzepts kann methodisch gesehen durch eine "Zerlegung" des Konzepts in seine bereits genannten zwei Teile, nämlich Umweltschutz im Outsourcing und Outsourcing im Umweltschutz sowie deren gesonderte Behandlung vorgenommen werden. Obwohl die den Konzepten zugrundeliegenden unterschiedlichen Sichtweisen und unterschiedlichen Intentionen für eine solche Methodik sprechen, wird im folgenden diese Vorgehensweise bewußt nicht vorgenommen. Der Grund hierfür liegt vor allem in der Vermeidung von "Überschneidungen" bei einer separaten Behandlung beider Konzepte, die sich insbesondere aus der prozessualen Sicht des Outsourcing und der des betrieblichen Umweltschutzes als Querschnittsfunktion ergeben können.

Mit der Erfassung des Outsourcing als Prozeß lassen sich beide Konzepte zusammen in die Phase der Entscheidungsvorbereitung, -findung und -implementierung einbeziehen und systematisch behandeln. Jede Phase kann als eine ***Integrationsebene*** betrachtet, und auf jeder Ebene können dann die ***Integrationsansatzpunkte*** sowie die Art und Weise der vorgenommenen Integration aufgezeigt werden. Unter Beibehaltung der schematischen Darstellung des Outsourcing-Prozesses kann die Analyse der Integrationsaspekte sowohl differenziert nach der Art der Integrationsstrategien, wenn diese Aspekte sachlich und/oder sichtbezogen von einander abweichen (wie es beispielsweise bei der Objektanalyse der Fall ist), als auch ohne eine explizite Differenzierung vorgenommen werden, wenn diese Aspekte aus beiden Perspektiven sachlich deckungsgleich sind[20]. Durch eine solche Vorgehensweise kann eine mögliche Überschneidung bei der Themenbehandlung vermieden und die Übersichtlichkeit erhöht werden, ohne daß die integrative Sichtweise verloren geht.

Die folgenden Ausführungen zielen darauf ab, dieses integrative Konzept, dessen Grundgedanken die nachstehende Abbildung vereinfacht wiedergibt, darzustellen und zu analysieren. Die Rahmenbedingungen für das integrative Konzept wurden bereits bei der durchgeführten Untersuchung der Einflußfaktoren erarbeitet und analysiert, da bei dieser Analyse sowohl die outsourcingbezogenen Einflußfaktoren als auch die umweltschutzrelevanten Faktoren beim Outsourcing gleichzeitig berücksichtigt wurden.

---

[20] Beispielsweise die Berücksichtigung der Umweltschutzaspekte bei der Bildung des Outsourcing-Teams durch die Einbeziehung von Umweltschutzbeauftragten in das Team.

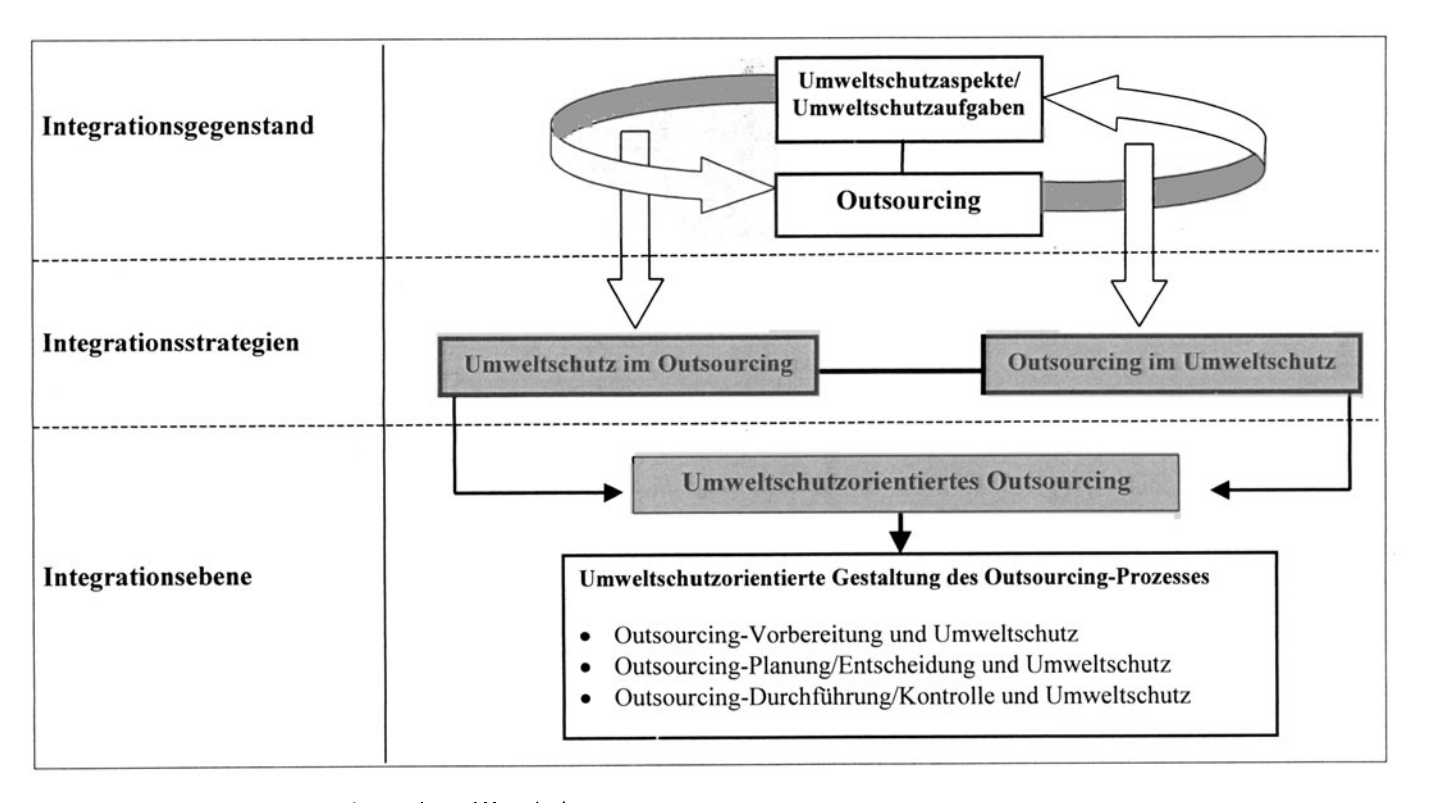


Abb. 9: Integrative Betrachtung von Outsourcing und Umweltschutz

2. Umweltschutz und Outsourcing-Entscheidungsvorbereitung

2.1 Umweltschutz und Insourcing-Outsourcing-Entscheidung

Bei der umweltschutzorientierten Ausrichtung des Outsourcing steht die Einbeziehung des Umweltschutzes in die ***konstitutive Entscheidung*** bezüglich der Festlegung der ***Insourcing-Outsourcing-Abwicklungsform*** einer Aufgabe im Vordergrund der Integrationsüberlegungen. Hierbei geht es um die Überprüfung der Fragestellung, ob es sich bei einer betrieblichen Aufgabe aus dem Umweltschutz-Bereich (z.B. Entsorgungslogistik oder Rücknahmesysteme) oder aber bei einer nicht zu diesem Bereich gehörenden betrieblichen Leistung angesichts ihres Umweltschutzbezuges - z.B. in Gestalt von Produkt- und Prozeßqualität oder von im Laufe der Zeit aufgebauten stabilen Beziehungen mit den umweltschutzorientierten Kundensegmenten - um eine unternehmungsbezogene Kernkompetenz handelt.

Wird eine betriebliche Aufgabe als ***Kernkompetenz*** identifiziert[21], ist bei deren Abwicklung eine ***Insourcing-Lösung*** vorzuziehen und demzufolge diese Aufgabe bereits in der Vorbereitungsphase aus den weiteren Outsourcing-Überlegungen auszuschließen. Die Identifikation von Kernkompetenzen ist insofern als Ausgangspunkt der Outsourcing-Überlegungen anzusehen und in der Outsourcing-Vorbereitungsphase vorzunehmen.

Unter Berücksichtigung der charakteristischen Eigenschaften von Kernkompetenzen ist davon auszugehen, daß die Forschung und Entwicklung, die Herstellung und Bereitstellung von umweltschutzbezogenen Sach- und Dienstleistungen sich in der Regel für diejenigen Unternehmungen als Kernkompetenz darstellen, die sich insbesondere auf diesem Gebiet spezialisiert und dadurch neue Markt- und Kundensegmente erschlossen haben (sog. Umweltschutzindustrie und -dienstleistungen). Bei den Unternehmungen außerhalb dieses Bereiches läßt sich der Umweltschutz jedoch nicht vorab als Kernkompetenz auffassen.

Im Falle einer großen strategischen Bedeutung (aus der Sicht der nachhaltigen Wettbewerbsvorteile)[22] weisen sie jedoch Charakteristika einer Kernkompetenz auf; sie sind dann als Insourcing-Objekt zu betrachten. Bezüglich der ***"Nicht-Kernkompetenzen"*** als Outsourcing-Potentiale ist für eine ***In- und/oder Outsourcing-Entscheidung*** eine detaillierte Analyse die-

---

[21] Zur Thematik Kernkompetenzen und deren Identifikation siehe Kap. II.2.3.2.2.

[22] Zu den kunden- und marktbezogenen Voraussetzungen siehe Kap. II.3.2.1.

ser Objekte aus umweltschutzbezogener Perspektive in die Outsourcing-Planungs- und Entscheidungsphase unter Berücksichtigung aller relevanten Einflußfaktoren vorzunehmen.

2.2 Umweltschutz und Outsourcing-Team

Im Outsourcing-Vorbereitungsprozeß bietet das ***Outsourcing-Team*** einen wesentlichen Ansatzpunkt für die Einbeziehung der Umweltschutzaspekte. In der Regel setzt sich das Outsourcing-Team überwiegend aus Mitgliedern der Unternehmungsleitung, Mitarbeitern der betrieblichen Funktionen sowie aus dem Personalrat und dem Betriebsrat zusammen[23]. Aufgrund der Einflußnahme der Teammitglieder auf den gesamten Outsourcing-Prozeß finden im Falle einer Integration der mit umweltrelevanten Tätigkeiten und Kenntnissen betrauten Personen in das Team umweltschutzbezogene Gesichtspunkte auch Eingang in die nachgelagerten Prozesse. Diese Einflußnahme nimmt mit dem höheren Stellenwert des Umweltschutzes in der Unternehmung und den fachlichen Kompetenzen sowie der organisatorischen Position dieser Personen innerhalb der Unternehmung zu.

Zu diesen Personen können vor allem die unternehmungsinternen freiwilligen oder gesetzlichen ***"Umweltschutzbeauftragten"***[24] sowie die ***"externen Umweltschutzberater"***[25] gehören. Während erstere als Mitglieder des Outsourcing-Kernteams fest installiert werden können[26], sind letztere als auswechselbare Mitglieder einzubeziehen. Mit der Einbindung der Umweltschutzbeauftragten in das Team ergibt sich die Möglichkeit, ein nicht mit der Umweltschutzgesetzgebung in Einklang stehendes Outsourcing-Vorhaben von vornherein zu erkennen und Korrekturmaßnahmen vorzunehmen. Die Einflußnahme der Umweltbeauftragten geht aus

---

23 Siehe etwa Bliesener (1994), S. 284; Steinmüller (1997), S. 166.

24 Zu dieser Unterscheidung und zum Überblick über die rechtlichen Grundlagen siehe Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 129 f. Zu Vorschriften zu den Umweltschutzbeauftragten siehe ferner Ullmann (1981), S. 993 f.; Wicke u.a. (1992), S. 72; Matzel (1994), S. 67 ff.; Schreiner (1996), S. 85 ff. Die Begriffe "Betriebsbeauftragter für Umweltschutz", "Umweltschutzbeauftragter" und "Umweltbeauftragter" werden hier synonym verwendet.

25 Diese Personen können auch als "externe Beauftragte" bestellt werden. Zu der Möglichkeit der Bestellung eines externen Beauftragten im allgemeinen siehe Matzel (1994), S. 73.

26 Dies ist vor allem im Falle einer Outsourcing-Entscheidung im betrieblichen Umweltschutzbereich vorzunehmen. Die Einbeziehung der Umweltschutzbeauftragten ist jedoch nicht im Sinne einer aufbauorganisatorischen Verankerung bzw. Institutionalisierung zu interpretieren. Zur Institutionalisierung der Umweltschutzbeauftragten siehe Frese (1992), Sp. 2349 ff.; Matzel (1994), S. 70 ff.; Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 140 ff.

deren allgemeinen Aufgaben und Funktionen hervor, die auch gesetzlich definiert sind[27]. Bezüglich des Outsourcing können sie beispielsweise im Rahmen ihrer "Kontrollfunktion" die Einhaltung von Umweltschutzvorschriften überwachen, die Begutachtung von Verfahren hinsichtlich ihrer Umweltverträglichkeit wahrnehmen oder im Rahmen ihrer "Innovationsfunktion"[28] auf die Entwicklung umweltfreundlicher Verfahren hinwirken und zu einer umweltrelevanten Investitionsplanung und -entscheidung Stellung nehmen.

Durch eine Aufnahme der externen Umweltschutzberater in die Zusammensetzung des Teams können interne umweltschutzbezogene Fachkenntnisse - soweit sie vorhanden sind - erweitert oder, falls sie intern nicht ausreichend vorhanden sind, erworben werden. Außer diesem Aspekt können für eine Bestellung externer Umweltschutzberater und deren fallweise Einbeziehung in das Team auch wirtschaftliche Gründe ausschlaggebend sein, wenn z.B. mit einer internen Festanstellung eines Mitarbeiters mit der gleichen Qualifikation - soweit sie nicht gesetzlich vorgeschrieben wird - im Vergleich zur externen Inanspruchnahme höhere Kosten verbunden sind.

[27] Mit der Verankerung der Umweltschutzbeauftragten geht eine Institutionalisierung der Umweltschutzaufgaben in einer Unternehmung einher, wobei zu berücksichtigen ist, daß die gesetzlichen Aufgaben lediglich einen Minimalkatalog darstellen. Die gesetzlich festgelegten Aufgaben ergeben sich insb. aus §§ 54 und 58b BImSchG, § 11a AbfG, § 54 KrW-/AbfG und § 21b WHG. Zu den Funktionen und den Aufgaben der Umweltschutzbeauftragten vgl. Ullmann (1981), S. 995 ff.; Frese (1992), Sp. 2433 ff.; Matzel (1994), S. 69 f.; Matschke/Jaeckel/Lemser (1996), S. 139.

[28] In der Literatur wird angeführt, daß die gesetzlich vorgesehene "Innovationsfunktion" im Gegensatz zu den Kontroll- oder Informations- und Repräsentationsfunktionen von den Umweltschutzbeauftragten kaum wahrgenommen wird, siehe dazu etwa Freimann (1994), S. 124, und zu deren empirischen Bestätigung siehe Ullmann (1981), S. 1004.

3. Umweltschutz und Outsourcing-Entscheidungsfindung: Integration des Umweltschutzes in den Outsourcing-Planungs- und Entscheidungsprozeß

3.1 Umweltschutz als Ziel- und Entscheidungskriterium im Outsourcing-Prozeß

Die Einbeziehung des Outsourcing-Zielfeldes in die Integrationsüberlegungen ergibt sich aus dem ***rahmensetzenden Charakter der Outsourcing-Ziele*** für outsourcingbezogene Entscheidungen und Handlungen und läßt sich vor allem damit begründen, daß Outsourcing-Entscheidungen primär unter Berücksichtigung ökonomischer Ziele getroffen werden[29]. Den ***ökologischen Zielen*** wird entweder keine oder nur eine geringe Rolle beigemessen. Die umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing setzt von daher eine Verankerung der Umweltschutzziele im Zielkatalog des Outsourcing voraus. Durch die Integration von Umweltschutzzielen in den Outsourcing-Prozeß finden neben ökonomischen Zielgrößen zusätzlich ökologische Effizienzanforderungen als Bewertungskriterien bei Outsourcing-Aktivitäten Berücksichtigung [30]. Die Art und Intensität der umweltschutzorientierten Ausrichtung des Outsourcing-Zielsystems soll jedoch in engem Zusammenhang mit der verfolgten Umweltschutzziel- und Umweltschutzstrategiekonzeption[31] der outsourcenden Unternehmung betrachtet werden.

Im ökologischen Kontext soll Outsourcing auf eine ***Vermeidung bzw. Verringerung der vom Outsourcing abhängigen und/oder unabhängigen ökologischen Betroffenheit*** abzielen[32]. Diese Intention ist durch die Formulierung eines auf Entlastung der natürlichen Umwelt ausgerichteten Zielkatalogs im Outsourcing zu konkretisieren, da der ökologische Betroffenheitsgrad in hohem Maße von der durch die Unternehmung verursachten Umweltbelastung abhängig ist. Neben der inhaltlichen Bestimmung ökologischer Ziele des Outsourcing sind das Zielausmaß (Maßstab der Zielerreichung)[33] und der Zeitbezug (zeitliche Geltungsdauer) zu

[29] Zur Analyse der Outsourcing-Ziele siehe Kap. II.2.4.3.2.
[30] Siehe Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 6, jedoch nicht bezogen auf das Outsourcing.
[31] In diesem Zusammenhang siehe Kap. III.3.
[32] Zu einer positiven oder negativen Beeinflussung des ökologischen Betroffenheitsgrades durch Outsourcing siehe Kap. II.4.
[33] Z.B. eine fünfprozentige Reduzierung der vorhandenen externen Transportvorgänge durch Outsourcing.

bestimmen. Bei der inhaltlichen Festlegung dieser Ziele sind betriebliche Umweltschutzziele[34] als Umweltschutz-Oberziele anzusehen und daran orientiert, die ***Ressourcen-, Emissions- und Risikoziele*** für das Outsourcing zu formulieren. Die Verminderung des Ressourceneinsatzes, Vermeidung und Verminderung der umweltbelastenden Emissionen und Vermeidung, Verminderung oder Überwälzung von ***"ökologischen Risiken"***[35] (Umweltrisiken) beim Outsourcing und durch das Outsourcing können als Zielkomponenten in das Outsourcing-Zielsystem aufgenommen werden. Neben dieser direkt auf die Verbesserung der Umweltqualität einwirkenden Ziele sind auch Ziele zu berücksichtigen, die indirekt einen Beitrag zur Verbesserung der Umweltqualität[36] leisten können, etwa durch Erhöhung des Bekanntheitsgrades von umweltschutzorientierten Outsourcer-Unternehmungen oder die Erhöhung der Kommunikation mit ökologischen Anspruchsgruppen über die ökologischen Auswirkungen eines Outsourcing-Vorhabens.

Durch das Outsourcing können ***ökonomische und ökologische Zielsetzungen*** gleichzeitig verfolgt und realisiert werden. Das liegt vor, wenn etwa die Outsourcer-Unternehmung bei der Abwicklung des übernommenen Outsourcing-Objektes (z.B. im Bereich Logistik) angesichts ihrer umweltschutzorientierten Logistiksysteme durch eine Bündelung von Aufträgen und die Optimierung der Transportmittel und -vorgänge Umweltschutzaspekte berücksichtigt und realisiert (ökologische Zielsetzung des Outsourcing) und gleichzeitig angesichts ihrer Spezialisierung und ihres Know-how-Vorsprungs Kostensenkungen im Logistikbereich (ökonomische Zielsetzung des Outsourcing) der outsourcenden Unternehmung bewirkt[37]; oder wenn eine Reduzierung der Leistungstiefe bzw. Verminderung von Wareneingangsbeständen neben

---

[34] Zum betrieblichen Umweltschutz siehe Kap. II.3.1.

[35] Anknüpfend an die Risikodefinition "als Möglichkeit einer negativen Abweichung von einer erwarteten Zielgröße" ist mit dem Begriff "ökologisches Risiko" im allgemeinen die Möglichkeit einer Nichterreichung eines bestimmten tolerierten Standards an Umweltbelastung als Zielgröße gemeint, vgl. Janzen (1996), S. 20, und die dort angegebene Literatur. Wagner unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen dem "ökologischen Risiko erster Art" im Sinne jeglicher Möglichkeit einer Emission und dem "ökologischen Risiko zweiter Art" im Sinne einer Überschreitung bestimmter Belastungsgrenzen. Werden diese Überschreitungen durch Anspruchsgruppen erkannt und sanktioniert, entsteht zu dem ökologischen Risiko zweiter Art gleichzeitig ein ökonomisches Unternehmungsrisiko, vgl. Wagner (1997), S. 53 ff. Zur Thematik "ökologische Unternehmungsrisiken", Begriffsbestimmung, Komponente, Identifikation, Quantifizierungsprobleme und Strategien des Managements ökologischer Risiken siehe vor allem Matten (1994), S. 195 ff.; Janzen (1996), S. 17 ff.; Wagner (1997), S. 49 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 239 ff.

[36] Zu "direkten" und "indirekten" Umweltschutzzielen siehe Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 192.

[37] Außerdem können mit der Integration ökologischer Ziele in das Outsourcing-Zielsystem eine Imageverbesserung, eine Reduzierung oder eine positive Beeinflussung der ökologischen Anspruchsgruppen einhergehen, die sich positiv auf die ökonomischen Zielsetzungen der outsourcenden Unternehmung auswirken können.

der Freisetzung des gebundenen Kapitals (Erhöhung der Flexibilität) gleichzeitig mit einer Minderung von Lagerbeständen umweltgefährdender Güter in der outsourcenden Unternehmung einhergeht. Neben solchen Zielkonstellationen ist allerdings auch eine konfliktäre Situation nicht auszuschließen, wenn die Erfüllung ökologischer Ziele seitens der Outsourcer mit erheblichen Investitionen verbunden sind sowie jene nicht bereit sind, die erhöhten Kosten selbst zu tragen, sondern an die outsourcende Unternehmung weitergeben.

Im Outsourcing-Zielsystem lassen vor allem ***risikobezogene Zielkomponenten*** Ansatzpunkte für die Einbeziehung ökologischer Aspekte erkennen; sie sind in engem Zusammenhang mit den Vermeidungs- und Verminderungszielen zu sehen, da mittels Outsourcing im Sinne einer "Überwälzungsstrategie" die Vermeidung und Verminderung ökologischer Unternehmungsrisiken verfolgt oder erreicht werden können. Diese Risiken entstehen grundsätzlich dann, wenn zum einen der Eintritt eines auf die Aktivitäten der Unternehmung zurückgehenden Umweltschadens und die damit verbundenen ökonomischen Konsequenzen (Reaktion der Anspruchsgruppen) ungewiß sind und zum anderen, wenn ein Umweltschaden zwar bereits eingetreten ist, dessen ökonomische Konsequenzen jedoch ungewiß sind[38]. Outsourcing bietet besondere Möglichkeiten, gezielt auf die unter die erste Kategorie fallenden ***"objektivierbaren potentiellen Umweltschäden"*** Einfluß zu nehmen; es handelt sich hierbei um intersubjektiv wahrnehmbare und meßbare Umweltschäden[39]. Die Bereiche und Prozesse, die derartige Risikopotentiale beinhalten oder begründen, können im Rahmen einer Risikoanalyse identifiziert und in den Outsourcing-Objektbereich einbezogen werden. Der Transfer dieser Risikopotentiale auf spezialisierte Outsourcer führt neben den rechtlichen Vorteilen einer sofortigen Transformation einer Unsicherheits- in eine Sicherheitssituation[40] zu einer ***"Auslagerung oder Ausgliederung von Risikoquellen"*** aus der outsourcenden Unternehmung. Obwohl damit die Ursache des ökologischen Risikos in der einzelnen outsourcenden Unternehmung nicht behoben, sondern auf den Outsourcer verlagert wird, weist diese Strategie aus gesamt-

---

[38] Im ersten Fall liegt ein "ökologisches Risiko im eigentlichen Sinne" sowie daran anschließend ein ökonomisches Risiko vor, während im zweiten Fall allein ein "ökonomisches Risiko" vorliegt. Das ökologische Unternehmungsrisiko umfaßt diese beiden Komponenten, vgl. Matten (1994), S. 201; Wagner (1997), S. 56. Das ökologische Unternehmungsrisiko umfaßt daher den Fall nicht, in dem Umweltschäden sowie die daraus resultierenden ökonomischen Konsequenzen bereits eingetreten sind, da hier Unsicherheit nicht mehr gegeben ist.

[39] Dazu siehe Matten (1994), S. 211 ff.; Wagner (1997), S. 66 ff. Diese Risiken lassen sich über statistische Wahrscheinlichkeiten oder über relative Häufigkeiten von Betriebsstörungen empirisch erfassen und ermitteln, vgl. dazu Matten (1994), S. 203; Wagner (1997), S. 58.

[40] Vgl. Janzen (1996), S. 29, und die dort gegebenen Quellen.

wirtschaftlicher Perspektive umweltschutzbezogene Vorzüge auf. So kann mit dem Outsourcing von logistischen Prozessen gefährlicher Güter[41] oder der Entsorgung von gefährlichen Substanzen nicht nur die betreffende Unternehmung von den damit verbundenen ökologischen Risiken befreit werden. Es ist anzunehmen, daß die spezialisierten Outsourcer, deren Unternehmungszweck in der freiwilligen und bewußten Übernahme derartiger ökologischer Risiken besteht[42] und deren Bewältigung ihre Kernkompetenz darstellt, in der Lage sind, aufgrund ihrer verfügbaren technologischen Problemlösungskompetenz und personellen Ressourcen bei der Abwicklung solcher Aufgaben Umweltschutzaspekte besser als die betreffende Unternehmung zu berücksichtigen. In solchen Fällen ist eine Vermeidung oder Verminderung der ökologischen Risiken insgesamt[43] (bezogen auf die outsourcende Unternehmung und den Outsourcer) zu erwarten.

Außer den objektivierbaren potentiellen Umweltschäden können auch die ***"subjektiven potentiellen Umweltschäden"***[44], d. h. diejenigen, die überwiegend in der Wahrnehmung der relevanten Anspruchsgruppen existieren, durch Outsourcing beeinflußt werden. Die Wahrnehmung kann sich hierbei auf die umweltschädliche Interpretation eines bestimmten Tätigkeitsfeldes einer Unternehmung, aber auch auf die Eintrittswahrscheinlichkeit eines auf diese Tätigkeit zurückzuführenden Umweltschadens seitens der Anspruchsgruppen, beziehen. Vollzieht sich ein Wahrnehmungsprozeß in dieser Art, kann dies ökonomische Folgen für die betroffene Unternehmung haben. Die betroffene Unternehmung kann mit der Heranziehung des Outsourcing bei der Abwicklung solcher Tätigkeitsfelder die Risikowahrnehmung der Öffentlichkeit entsprechend beeinflussen und negative Auswirkungen begrenzen. Der Einsatz des Outsourcing ist hier im Sinne einer ***Strategie des Signaling***[45] anzusehen; dadurch kann die Unternehmung die Berücksichtigung der betroffenen Anspruchsgruppen und ihre Anforderungen nach außen signalisieren, Vertrauen und Reputation aufbauen und die negativen Fol-

---

[41] Zu möglichen Umweltschäden beim Be- und Entladen, aus mangelnder Transportvorbereitung, Wartung, Säuberung sowie im Zusammenhang mit den eigentlichen Transportvorgängen (Mängel am Transportgut, Fahrzeugmängel sowie Folgemängel) siehe Salje (1993), S. 78 ff.

[42] Als Beispiele hierfür sind z.B. Entsorgungsunternehmungen oder Speditionen zu nennen, "die sich speziell das Handling gefährlicher Stoffe zur Aufgabe gemacht haben", Matten (1994), S. 212.

[43] Ähnlicher Ansicht sind auch Matten (1994), S. 214; Janzen (1996), S. 29.

[44] Siehe zu einer eingehenden Analyse dieser Risiken, die vor allem auf eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen der Unternehmung und der Öffentlichkeit zurückgehen, Matten (1994), S. 218; Wagner (1997), S. 72 ff., und die dort angegebenen Quellen. Zu umweltschutzbezogenen Informationsproblemen siehe Kaas (1993), S. 29 ff.

[45] Zur Thematik Signaling und Aufbau von Reputation im Umweltschutz im allgemeinen siehe Kaas (1993), S. 36 f.

gen einer Nichtberücksichtigung vermeiden bzw. vermindern. Werden bei den betreffenden Aufgabenbereichen Outsourcer/Lieferanten mit einer ausgeprägten Umweltschutzorientierung und einem positiven Umweltschutzimage in der Öffentlichkeit herangezogen, ist zusätzlich eine erhöhte Glaubwürdigkeit und Imageverbesserung (auch in bezug auf den Umweltschutz) zu erwarten.

Beim Outsourcing sind die Risikoaspekte nicht nur auf die bereits erwähnten "positiven Fälle" zu beschränken. In umgekehrter Richtung können auch aus Outsourcing ökologische Risiken hervorgehen. Das ist dann der Fall, wenn die entstandenen Umweltschäden auf die Outsourcer zurückgehen oder aufgrund des "negativen Umweltschutzimages" der Outsourcer-Unternehmung das Outsourcing-Vorhaben insgesamt seitens der Öffentlichkeit als "ökologisch bedenklich" wahrgenommen wird. Obwohl sich in solchen Fällen die outsourcende Unternehmung für eine Schadensbegrenzung juristisch auf die abgeschlossenen Verträge berufen kann, ist davon auszugehen, daß das "Wegwischen von den negativen Ereignissen aus dem Gesellschaftsgedächtnis" nicht einfach vorzunehmen ist, insbesondere wenn auch kapitalmäßige Verflechtungen mit dem Outsourcer (z.B. im Fall Tochter- und Verbundunternehmungen) vorliegen. Aus diesem Grund sollte die risikobezogene Zielkomponente des Outsourcing die Vermeidung und Verminderung derartiger "Überwälzungsrisiken" umfassen und verfolgen.

3.2 Umweltschutz bei der Outsourcing-Objektanalyse

3.2.1 Bedeutung und Intention der Objektanalyse

Im Outsourcing-Planungs- und Entscheidungsprozeß kommt neben der Zielformulierung der Objektanalyse aus umweltschutzbezogener Sicht eine Schlüsselrolle zu. Die Outsourcing-Ziele und -Objekte sind in einer gegenseitigen Beziehung zu sehen. Einerseits wird - wie bereits in der Zieldiskussion angedeutet - die Objektbestimmung von der Art und Intensität der Einbeziehung des Umweltschutzes in das Zielfeld beeinflußt und andererseits kann je nach der Art des Objektes und dessen umweltschutzbezogener Sensibilität und Relevanz eine unterschiedliche Akzentuierung bei der Zielformulierung im Vordergrund stehen. Hinzu kommt,

daß mit der Objektbestimmung auch beachtliche Einflüsse auf die Outsourcing-Formbestimmung[46] einhergehen.

Im Rahmen eines umweltschutzorientierten Outsourcing bietet die Phase der Objektanalyse wesentliche Anhaltspunkte für eine systematische Integration des Umweltschutzes. Die Hauptintention einer Objektanalyse soll von daher in der Erarbeitung und Analyse von Ansatzpunkten zur Integration des Umweltschutzes in die Outsourcing-Objektdimension sowie in der Bereitstellung von Entscheidungshilfen zur Bestimmung von outsourcingbezogenen Umweltschutzobjekten (-aufgaben bzw. -leistungen) bestehen.

Die Objektbestimmung im Sinne des Ergebnisses eines Entscheidungsprozesses ist als der Kernpunkt der Objektanalyse anzusehen. Dieser Prozeß, der mit einer Identifikation von Umweltschutzobjekten beginnen wird, ist möglichst mit einer Klassifikation dieser Objekte im Hinblick auf deren Outsourcing abzuschließen. Hierbei können jedoch Besonderheiten und Schwierigkeiten auftreten, die vor allem auf die Bestimmung von umweltschutzinduzierten Aufgaben und deren outsourcingbezogene Systematisierung zurückgehen.

3.2.2 Umweltschutzaufgaben und Outsourcing-Objektdimension

3.2.2.1 Bestimmungsprobleme der Umweltschutzaufgaben im Rahmen der Objektanalyse

Das Spektrum der Umweltschutzaufgaben reicht je nach den verfolgten Umweltschutzzielen und -strategien[47] von der Einführung einer einzelnen Maßnahme (z.B. getrennte Abfallsammlung oder Einbau einer Filteranlage) bis hin zu gebündelten Aufgabenkomplexen (z.B. Optimierung von Recyclingprozessen im Rahmen des Konzeptes "Economies of Redesign")[48]. Neben dieser ***unterschiedlichen Reichweite der Aufgaben*** und deren ***unterschiedlichem***

[46] Einige Aspekte wie Standortspezifität oder technologische Einschränkungen des Objektes, die eine bestimmte Outsourcing-Form ausschließen, wurden bereits in Kap. III.2.3. behandelt.

[47] Die Umweltschutzaufgaben lassen sich nicht nur bei einer offensiven, sondern auch bei einer defensiven Umweltschutzstrategie erkennen, allerdings nur, soweit eine Unternehmung sich an die Gesetze und Verordnungen hält und die "Legalität der Handlungen" gegeben ist und soweit keine "Strategie der Ignoranz" bezüglich des Umweltschutzes vorliegt.

[48] Siehe zu diesem Konzept Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 227; Kirchgeorg (1999), S. 292 ff. sowie Kap. II.3.2.1 der vorliegenden Arbeit.

Stellenwert für den Umweltschutz ist die Abgrenzungsproblematik zu erwähnen. Aufgrund der ***integrierten Umweltschutzstrategien und -technologien*** ist eine klare Trennung beispielsweise zwischen den Produktions- und Entsorgungsleistungen[49] oder eine Abspaltung einer Leistung in "Umweltschutzteil" und "Nichtumweltschutzteil" oft schwierig oder kaum möglich. Trotz dieser Schwierigkeiten ist es jedoch zweckmäßig, die anfallenden Umweltschutzaufgaben in einer Unternehmung zu erfassen und zu strukturieren, wenn auch die "Strukturierungsproblematik" nicht zu vernachlässigen ist.

Zur ***Strukturierung von Umweltschutzaufgaben*** werden im Schrifttum verschiedene Ansätze[50] wie "unternehmerische Teilbereiche", "Umweltmedien", "Tätigkeitsfelder der Umweltschutzbeauftragten", "Bezugsgruppen", "Aufgabenanalyse", und "Managementfunktionen" herangezogen und dementsprechend vielfältige Aufgaben differenziert. Da eine tiefgreifende Analyse dieser Ansätze und Aufgaben den Rahmen der vorliegenden Untersuchung sprengen würde, wird in der folgenden Tabelle ein grober Überblick über mögliche Strukturierungsansätze und Umweltschutzaufgaben - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - gegeben.

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, lassen sich die Umweltschutzaufgaben aufgrund der beliebigen Gliederungsmöglichkeiten[51] und der bestehenden Interdependenz zwischen den Teilaufgaben schwer in einer allgemeingültigen Form strukturieren. Von daher scheint es sinnvoll zu sein, die Unterteilung dieser Aufgaben jeweils in Abhängigkeit von dem Untersuchungszweck vorzunehmen. Aus diesem Grund wird sich in der vorliegenden Arbeit nicht auf ein einzelnes oder bestimmtes Merkmal beschränkt, denn aus der Outsourcing-Perspektive kann beispielsweise eine "sach- und dienstleistungsbezogene Unterteilung" der Umweltschutzaufgaben ebenso relevant und zweckmäßig sein wie deren Aufteilung in "direkte und indirekte Aufgaben" oder nach "Funktionsbereichen".

---

[49] Siehe dazu auch Stölzle (1996), S. 127.

[50] Siehe zu den verschiedenen Strukturierungsansätzen vor allem Stähler (1991), S. 149 ff.; Stölzle (1993), S. 68; Schreiner (1996), S. 71 ff.; Matzel (1993), S. 51 ff.

[51] So kann die Umweltschutzaufgabe z.B. einmal in "input- und outputorientierte Aufgaben" unterteilt werden, die wiederum nach dem Ansatz "Umweltmedien" in "Aufgaben im Wasser- und Luftbereich" gegliedert werden können. Ein anderes Mal kann aber ausgehend von "Umweltmedien" der "Wasserbereich" wiederum in "input- und outputbezogene Aufgaben" gegliedert werden.

Strukturierungsansätze	Aufgabenart	Einige Aufgaben-Beispiele
Art der Objekte/ Umweltmedien	▪ Abfallwirtschaft ▪ Wasser-/Abwasserwirtschaft ▪ Energiewirtschaft ▪ Emissions-/Immissionswirtschaft ▪ Umwelthaftung	Mengenmäßige Erfassung/Klassifizierung der Abfälle/ Abwässer; Erarbeitung von Konzepten zur Vermeidung und qualitativen Änderung von Abfällen; Abwasseraufbereitung; Schaffung betrieblicher Wasserkreisläufe; Vermeidung/Verminderung von Emissionen/Immissionen durch integrierten Umweltschutz und End-of-Pipe-Technologien.
Unternehmungsfunktionsbereiche	▪ Ökologische Ausrichtung der betrieblichen Elementar- und Querschnittsfunktionen von: ❖ Forschung und Entwicklung ❖ Beschaffung/Materialwirtschaft ❖ Produktion ❖ Absatz und Marketing ❖ Entsorgung und Recycling ❖ Logistik (interne und externe) ❖ Personalwesen ❖ Finanzierung/Investition ❖ Informationswesen	Recycling- und demontagegerechte Konstruktion; Umweltbewußter Einkauf; Umweltverträglichkeitsprüfung von Roh- und Hilfsstoffen; ökologische Ausrichtung der Produktion; Einsatz von umweltfreundlichen Inputfaktoren; Einführung integrierter Umweltschutztechnologien; umweltschutzorientierte Marktforschung und Marketing; ökologische Produktgestaltung; Erarbeitung von Entsorgungskonzepten, Realisation des internen und externen Recycling, umweltgerechte Logistiksysteme, ökologieorientierte Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern; Ermittlung von umweltrelevanten Informationen zu ihrer Bereitstellung für interne und externe Zwecke.
Art des Umweltschutzbezugs der Aufgaben	❖ Primäre Umweltschutzaufgaben ❖ Sekundäre Umweltschutzaufgaben ❖ Tertiäre Umweltschutzaufgaben	Umweltgerechter Anlagenbau; Minimierung des Ressourceneinsatzes; Emissionssenkung; Minderung der ökologischen Produkt-/Prozeßrisiken; ökologische Öffentlichkeitsarbeiten; Anbau und Pflegung betriebsinterner Gärten.

Tab. 3: Möglichkeiten zur Strukturierung von betrieblichen Umweltschutzaufgaben (I)

Strukturierungsansätze	Aufgabenart	Einige Aufgaben-Beispiele
Tätigkeitsfelder der Umweltschutzbeauftragten	▪ Externe Dimension der Tätigkeiten ❖ Rechenschaftslegung ❖ Repräsentationsaufgaben ❖ Öffentlichkeitsarbeit ❖ Kundenberatung/Kontaktpflege ▪ Interne Dimension der Tätigkeiten ❖ Innovationsaufgaben ❖ Überwachungs-/Kontrollaufgaben ❖ Informationsaufgaben ❖ Investitionsevalution ❖ Berichterstattung	Kontaktpflege und Umgang mit Behörden; Kommunikation mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen; Behandlung von Beschwerden; Umweltschutzbezogene Kundenberatung; Vertretung der Unternehmung gegenüber externen Einheiten; Überwachung der Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und Verordnungen; Anregung und Mitwirkung bei der Entwicklung und Einführung umweltfreundlicher Verfahren und Produkte; Stellungnahme zu Investitionsvorhaben; Aufklärung und Beratung interner Entscheidungsträger; Mitarbeiterqualifikation.
Managementfunktionen/ Führungsfunktionen	▪ Umweltschutz-Planungsaufgaben ▪ Umweltschutz-Realisationsaufgaben ▪ Organisation des Umweltschutzes ▪ Kontrolle des Umweltschutzes ▪ Umweltschutzbezogenes Controlling	Umweltschutzorientierte Ausrichtung der Ziele und Strategien; produkt- und verfahrensbezogene Umweltschutzplanung; organisatorische Einbindung und Gestaltung des betrieblichen Umweltschutzes; ökologisches Risikomanagement; intern u. extern ausgerichtete Kontrollmaßnahmen; Erfassung u. Analyse der Umweltbelastungen und umweltschutzbezogenen Kosten; Öko-Controlling.
Art der angebotenen Umweltschutzleistung	▪ Umweltschutzbezogene Sachleistungen ▪ Umweltschutzbezogene Dienstleistungen	Herstellung von Umweltschutzprodukten; Verwendung von Umweltschutzverpackungen; Öko-Beratung; Werbung.
Freiwilligkeitsgrad der wahrgenommenen Aufgaben	▪ Obligatorische Umweltschutzaufgaben ▪ Freiwillige Umweltschutzaufgaben	Gesetzlich festgelegte Aufgaben; Aufgaben auf Basis der Selbstverpflichtung, wie Zertifizierung.

Tab. 3: Möglichkeiten zur Strukturierung von betrieblichen Umweltschutzaufgaben (II)

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wird im folgenden versucht, den Terminus "Umweltschutzaufgabe" unter Einbeziehung von den für die Outsourcing-Thematik relevanten umweltschutzaufgabenbezogenen Differenzierungsmöglichkeiten zu definieren; die Differenzierungsansätze können hierbei als "Definitionsmerkmale" angesehen werden. Mit dieser weiten funktionalen und prozessualen Begriffsfassung von Umweltschutzaufgaben wird gleichzeitig die Querschnittsfunktion des betrieblichen Umweltschutzes (im Sinne einer Gesamtheit aller Umweltschutzaufgaben) hervorgehoben.

Als ***Umweltschutzaufgaben*** werden im folgenden alle intern und extern ausgerichteten obligatorischen (gesetzlich festgelegten) und freiwilligen Aktivitäten und Maßnahmen in einer Unternehmung, die zur Realisation von Umweltschutzzielen erforderlich sind, bezeichnet. Darunter sind sowohl die Aktivitäten zu subsumieren, die direkt zur Entlastung und zum Schutz der natürlichen Umwelt beitragen (input-, throughput- und outputbezogene Aktivitäten und Maßnahmen) als auch die flankierenden Aktivitäten, die diesen Prozeß unterstützen (z.B. Erstellung von Öko-Bilanzen, Einführung von Umweltmanagementsystemen oder Umweltschutzausbildung); sie sind mithin sowohl sachleistungs- als auch dienstleistungsorientiert und fallen in allen Unternehmungsfunktionen an. Der Träger dieser Aufgaben ist die Unternehmung als Ganzes; der Umweltschutz ist nicht nur die Aufgabe der Mitarbeiter, sondern vielmehr eine "Führungs- bzw. Managementaufgabe"[52]. Ausgehend von den "Führungsfunktionen"[53] lassen sich die Umweltschutzaufgaben generell in "Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben"[54] aufteilen.

Liegen diese Aufgaben bzw. Leistungen (abgesehen von deren Art, Intensität und Umfang) in einer Unternehmung vor, ist das Ausmaß, in dem sie von der Unternehmung selbst durchge-

---

[52] Zum Erfassen des Umweltschutzes als "Führungsaufgabe" siehe Albach (1994), S. 1567 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 20. In der vorliegenden Arbeit werden "Unternehmungsleitung", "Führung" und "Management" synonym verwendet. Zur begrifflichen und inhaltlichen Auseinandersetzung siehe vor allem Frese (1971), S. 227 ff.; Hahn (1971), S. 161 ff.; Rühli (1985), S. 27 ff.; Mag (1992), S. 60 ff.; Bleicher (1993), Sp. 1269 ff.; Meuser (1993), S. 117 ff.; Ulrich/Fluri (1995), S. 13 ff.; Hahn (1996), S.33 ff.; Pfohl/Stölzle (1996), S. 233 ff.

[53] In der Literatur befinden sich unterschiedliche Abgrenzungen und Benennungen der Führungsfunktionen (Managementfunktionen); sie werden auch als "Tätigkeiten des Führungssystems", "Führungssubsysteme"oder "Führungsteilsysteme" bezeichnet. Während beispielsweise Hahn (1971), S. 163; Hahn (1996), S. 33 ff., die Führungstätigkeiten in "Planung, Steuerung und Kontrolle" unterteilt, bezeichnet Küpper (1991), S. 247 ff., "Organisation, Planungs- und Kontrollsystem, Personalführungssystem, Informationssystem und Controlling" als Führungsteilsysteme. Mag (1992), S. 60 ff., nimmt eine Funktionserweiterung der Unternehmungsführung vor und bezeichnet "Planung, Entscheidung, Organisation, Implementierung, Realisation, Kontrolle und Controlling" als Teilfunktionen der Unternehmungsführung.

[54] Siehe dazu Frese (1989), S. 15 f.

führt bzw. erbracht werden, analog zur Leistungstiefe[55] mit der Terminologie ***Leistungstiefe im Umweltschutz*** zu beschreiben[56]. Vor dem Hintergrund eines engen Zusammenhangs zwischen den Outsourcing- und den Leistungstiefen-Entscheidungen[57] ist in der Phase der Outsourcing-Planung zu überprüfen, inwiefern die Leistungstiefe im Umweltschutz durch Outsourcing beeinflußt wird bzw. werden kann. Aus objektbezogener Sicht soll der Schwerpunkt der Analyse dieser Zusammenhänge vor allem in der Erarbeitung von grundsätzlichen Anhaltspunkten zur Einbeziehung der Umweltschutzaspekte in die Outsourcing-Objektdimension liegen; sie werden in dieser Arbeit als ***objektbezogene Integrationsoptionen*** bezeichnet.

---

[55] Zur Terminologie der "Leistungstiefe" siehe Kap. II.2.3.2.2.

[56] Die Leistungstiefe in diesem Sinne gibt den prozentualen Anteil der innerhalb einer Unternehmung erbrachten Umweltschutzleistungen bzw. abgewickelten Aufgaben an den gesamten Umweltschutzaufgaben wieder. Eine Leistungstiefe im Umweltschutz beispielsweise von 60% soll zum Ausdruck bringen, daß 60% aller anfallenden Umweltschutzaufgaben von der Unternehmung selbst und 40% fremd erbracht werden.

[57] Zu "Outsourcing und Leistungstiefe" siehe vor allem Picot (1991), S. 338; Rommel (1994), S. 209 ff.; Bogaschewsky (1996), S. 125 f.; Stölzle (1996), S. 123.

3.2.2.2 Objektbezogene Integrationsoptionen

3.2.2.2.1 Typologisierung der Integrationsoptionen

Im Rahmen der Objektanalyse kann das Eruieren von Ansatzpunkten zur Einbeziehung des Umweltschutzes in die Outsourcing-Objektdimension durch die "typologische Methode"[58] vorgenommen werden. Das Ergebnis dieser Typologisierung stellen die objektbezogenen Integrationsoptionen als "Typen" (Objekt-Typen) dar. Diese Typologisierung ist im Sinne einer Gesamtheit aller Denkprozesse anzusehen, die die realen Erscheinungsformen eines Untersuchungsbereiches (Outsourcing und Umweltschutz) im Hinblick auf ein Untersuchungsziel (Integration) durch eine Abstraktion und Differenzierung (Objekt als Differenzierungsmerkmal) in eine Ordnung (überschaubar und zweckbestimmt) zu bringen versucht[59].

Die Heranziehung des Objektes als Differenzierungsmerkmal[60] zur Typenbildung läßt sich nicht nur damit rechtfertigen, daß bei einer Objektanalyse zweckmäßig die Betrachtung auf das "Objekt" konzentriert werden soll, sondern damit auch eine differenzierte Berücksichtigung der Besonderheiten der Umweltschutzaufgaben im Rahmen der Leistungstiefe im Umweltschutz stattfindet. Die ***Leistungstiefe im Umweltschutz*** umfaßt unterschiedliche Aufgabenarten. Wie aus der Begriffsbestimmung der Umweltschutzaufgaben hervorgeht[61], können diese sowohl Bestandteil einer nicht primär mit dem Umweltschutz anfallenden betrieblichen Aufgabe (z.B. Einkauf umweltverträglicher Rohstoffe im Rahmen der Beschaffungsfunktion) sein, als auch einer Aufgabe, die vorrangig mit dem Umweltschutz anfällt oder sich erst aufgrund dessen begründet (z.B. Entsorgungsleistungen oder Aufgaben bezüglich der gesetzlichen Rücknahmepflicht). Diese Einteilung darf allerdings nicht assoziieren, daß eine nicht primär mit dem Umweltschutz anfallende Aufgabe eine geringere Relevanz aufweist, da viele derartige Aufgaben wie z.B. "Beschaffungslogistik" angesichts der damit einhergehenden

58 Zur typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre siehe Knoblich (1972), S. 141 ff.; Große-Oetringhaus (1974), S. 10 ff.; Strebel (1984), S. 27 ff.; Stölzle (1993), S. 259 ff., und die dort angegebenen Quellen. Ferner siehe auch Ausführungen im Zusammenhang mit der Klassifizierungsmethodik und Typenbildung, Kap. III.1.

59 Zu den hier verwendeten Definitionen von "Typologie", jedoch ohne Bezug auf Outsourcing, vgl. Große-Oetringhaus (1974), S. 24.

60 Die Heranziehung "eines" bestimmten Merkmals zur Gliederung eines Untersuchungsgegenstandes wird in der Literatur auch als "Klassifikation" bezeichnet, siehe Knoblich (1971), S. 142.

61 Siehe Kap. IV.3.2.2.

ökologischen Einflüsse - etwa durch "Just-In-Time-Konzepte"[62] - eine hohe umweltschutzbezogene Relevanz besitzen.

Basierend auf dieser typologischen Methode können zwei grundsätzliche Typen im Sinne der Ansatzpunkte zur Integration umweltschutzbezogener Aspekte in die Outsourcing-Objektdimension festgestellt werden, die sich in den Entscheidungs- und Planungsprozeß vor allem durch das dem Outsourcing zugrundeliegende ***Objekt*** unterscheiden lassen. Sie sind in dieser Arbeit als ***Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing*** und ***Umweltschutz als Objekt des Outsourcing*** gekennzeichnet.

Diese ***objektbezogenen Integrationsoptionen*** lassen sich von den bereits im Rahmen des integrativen Konzeptes entwickelten ***Integrationsstrategien*** vor allem durch die "Reichweite der Integration" unterscheiden. Während die Integrationsstrategien sich auf den ganzen Outsourcing-Prozeß beziehen, beschränken sich die objektbezogenen Integrationsoptionen lediglich auf die Objektanalyse innerhalb des Teilprozesses der Planung und Entscheidung. In diesem Sinne sind sie den Integrationsstrategien untergeordnet und können als "Maßnahmen zur Realisation der Strategien" interpretiert werden.

Abweichend von dieser Sichtweise kann das Objekt als zentrale Dimension des Outsourcing angesehen werden, denn im Outsourcing wird vor allem ein betrieblicher Aufgabenbestand selbst in die Überlegungen einbezogen[63]. So gesehen kann in einer prozessualen Auffassung von Outsourcing die Objektbestimmung als Prozeß-Ausgangspunkt betrachtet werden, welche die weiteren Teilprozesse maßgebend beeinflußt und determiniert. Aus dieser Perspektive können die objektbezogenen Integrationsoptionen mit den Integrationsstrategien nicht als unterschiedlich, sondern als deckungsgleich angesehen werden. In diesem Sinne werden ***Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing*** der Strategie ***Umweltschutz im Outsourcing*** und ***Umweltschutz als Objekt des Outsourcing*** der Strategie ***Outsourcing im Umweltschutz*** entsprechen. Die folgende Abbildung[64] stellt die Integrationsoptionen des Umweltschutzes in den Objektbereich des Outsourcing zusammengefaßt dar.

---

[62] Zur ökologischen Beurteilung des JIT-Konzeptes siehe Reese (1993); S. 139 ff.; Jäger (1993), S. 35 ff.

[63] Siehe dazu Kap. II.2.4.4.

[64] In dieser Abbildung wurden zwei Interpretationsmöglichkeiten hinsichtlich der Art der Beziehungen zwischen den Integrationsstrategien und objektbezogenen Integrationsoptionen mit Verbindungslinien (wenn sie als deckungsgleich gelten) und mit gestrichelten Pfeilen (wenn sie nicht als deckungsgleich interpretiert werden) gezeigt.

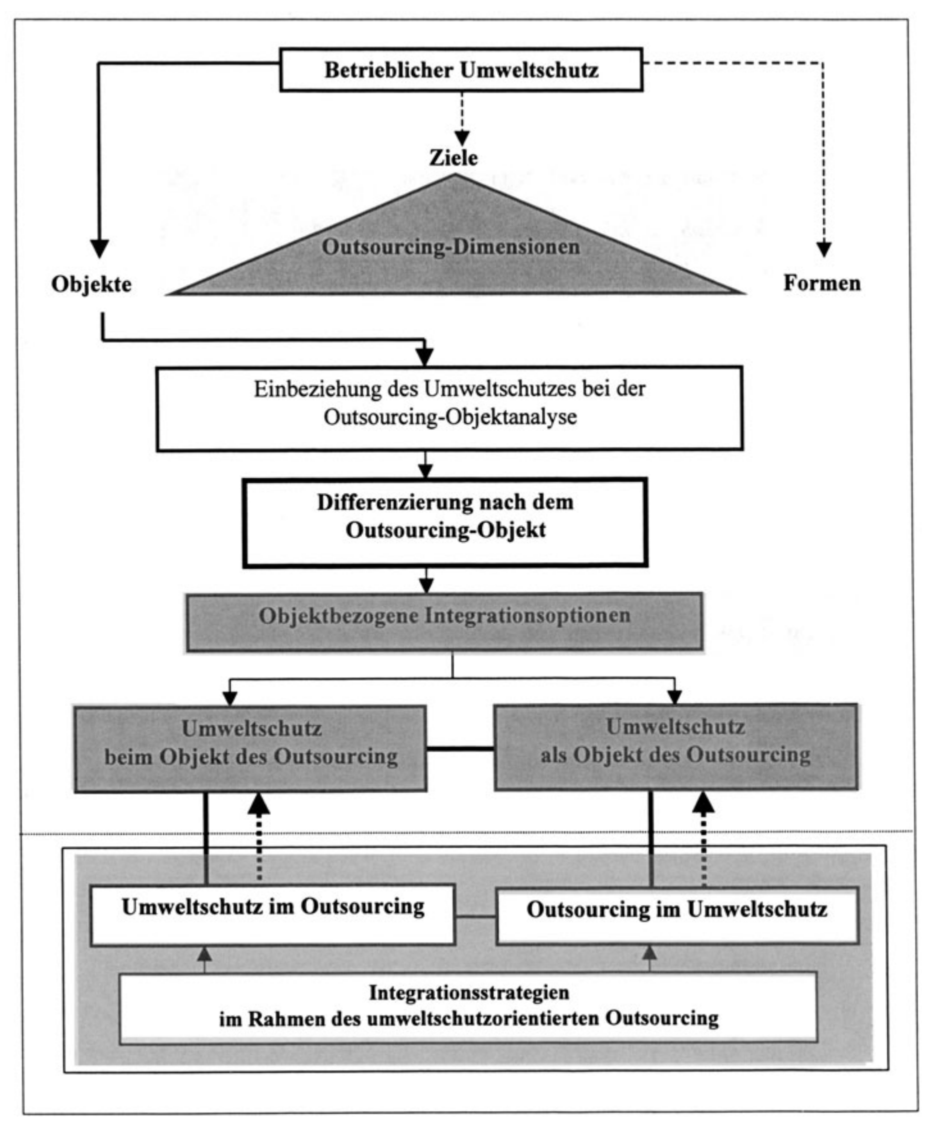


Abb. 10: Typologisierung der Einbeziehungsoptionen des Umweltschutzes in die Outsourcing-Objektanalyse in der Planungs- und Entscheidungsphase

3.2.2.2.2 Konkretisierung der Integrationsoptionen

Im Rahmen der vorangegangenen Typologisierung wurden zwei objektbezogene Integrationsoptionen konstatiert, die aufgrund der Besonderheiten der Leistungstiefe im Umweltschutz in engem Zusammenhang miteinander zu betrachten sind:

- ***Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing*** und
- ***Umweltschutz als Objekt des Outsourcing.***

Mit dem Typus ***Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing*** sind diejenigen Fälle zu kennzeichnen, bei denen sich das Objekt des Outsourcing auf eine betriebliche Aufgabe bezieht, welche primär unabhängig vom Umweltschutz in einer Unternehmung zu erbringen ist. Die Einbeziehung der Umweltschutzaspekte als ein Entscheidungskriterium bei Outsourcing-Entscheidungen soll im Vordergrund der Integrationsüberlegungen stehen. Es ist zu überprüfen, ob die neue Form der Leistungserbringung die Umweltschutzaspekte berücksichtigt.

Der Integrationsgedanke soll sich hierbei sowohl auf die bereits in der Unternehmung vorhandenen Outsourcing-Objekte als auch auf die Objekte der für die Zukunft geplanten Outsourcing-Projekte erstrecken. Bei dem ersten Fall handelt es sich vor allem um eine umweltschutzbezogene Überprüfung eines outgesourcten Objektes. Wird eine Aufgabe bereits zu einem früheren Zeitpunkt aus dem Leistungsspektrum einer Unternehmung ausgegliedert bzw. ausgelagert, ist in dieser Phase der Outsourcing-Planung zu überprüfen, inwieweit bei dieser Entscheidung umweltschutzrelevante Aspekte berücksichtigt worden sind und ob diese Entscheidung mit den Umweltschutzzielen und -strategien der Unternehmung in Einklang steht. Der Grund hierfür ist im Ziel- und Strategiewandel sowie in den Änderungen der Rahmenbedingungen bezüglich des Umweltschutzes zu sehen. Eine Aufwertung der Stellung der Umweltschutzziele oder die Änderung einer passiven Umweltschutzstrategie im Laufe der Zeit hin zu einer aktiven Strategie[65] kann zu einer Outsourcing-Modifikation oder zur einer erneuten Eingliederung bzw. Einlagerung des outgesourcten Objektes in die Unternehmung führen.

Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing soll darüber hinaus die Integration umweltschutzbezogener Aspekte bei den geplanten Outsourcing-Projekten mit einschließen. In dieser

---

[65] Von dem Zeitpunkt der Entscheidung für das Outsourcing einer Aufgabe (t) über deren Realisation in (t+1) bis zu einer späteren Überprüfung in einem Zeitpunkt (t+2).

Phase stellt die Bestimmung eines Objektes eine Planungs- und Entscheidungsaufgabe dar, wobei unter Umweltschutzgesichtspunkten hierbei die Fragestellung im Vordergrund stehen soll, welches Objekt outgesourct werden kann bzw. soll und welche Auswirkungen auf den betrieblichen Umweltschutz mit dem Outsourcing verbunden sind.

Beim objektbezogenen Integrationstypus ***Umweltschutz als Objekt des Outsourcing*** bezieht sich das Objekt des Outsourcing auf eine Aufgabe, deren Existenz primär mit dem Umweltschutz begründet wird (Aufgaben etwa im Bereich Entsorgung oder Recycling). Hierbei werden diese Aufgaben selbst in die Objektentscheidungen einbezogen und daraufhin überprüft, ob und inwieweit bei deren Abwicklung Outsourcing-Möglichkeiten in Betracht kommen. Hinsichtlich der Integrationsansatzpunkte ist analog zum Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing zwischen den vorhandenen und den geplanten Outsourcing-Objekten zu differenzieren. Die Heranziehung der Umweltschutzaufgaben in die Objektentscheidungen läßt sich in Industrieunternehmungen außerhalb der Umweltschutzbranche damit rechtfertigen, daß es sich hierbei um Aufgaben handelt bzw. handeln kann, die nur "beschränkt und bedingt"[66] die Eigenschaften eines nicht outsourcingfähigen Objektes besitzen; sie sind jedoch angesichts ihrer Wettbewerbspotentiale und ihrer strategischen Bedeutung in der Nähe der Kernaktivitäten anzusiedeln. Diese Aufgaben weisen die Eigenschaften einer "sekundären Leistung" auf, und sie sind wie aus der vorgenommenen Analyse der Outsourcing-Objekte und -Bereiche[67] sowie den Ergebnissen vorhandener empirischer Untersuchungen[68] hervorgeht, grundsätzlich outsourcingfähig.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wurde die Relevanz der objektbezogenen Integrationsansatzpunkte für das umweltschutzorientierte Outsourcing deutlich. In der Outsourcing-Planungs- und -Entscheidungsphase können mit ihrer Hilfe die "Integrationsrichtung" oder der "Integrationsschwerpunkt" festgelegt werden. Die Ermittlung von Integrationsansatzpunkten ist zwar für die Objektanalyse notwendig, jedoch nicht ausreichend, denn dadurch werden keine Entscheidungshilfen zur Verfügung gestellt, wie diese Objekte selbst zu bestimmen sind.

---

66 Siehe dazu die Ausführungen in Kap. II.2.3.2.2.

67 Zur Analyse der Outsourcing-Objekte siehe Kap. II.2.4.4.

68 Der Einsatz des Outsourcing bei der Abwicklung der Aufgaben im Umweltschutzbereich wurde auch empirisch bestätigt, dazu siehe Zahn/Soehnle (1996); Dillerup/Foschiani (1996), S. 39 ff.

3.2.3 Objektbezogene Entscheidungsfindung

3.2.3.1 Entscheidungssituation

Bei einer Unterteilung des Outsourcing-Prozesses in Teilphasen (prozessuale Auffassung des Outsourcing) wird bereits in der Outsourcing-Vorbereitungsphase eine "Objekt-Vorentscheidung" getroffen. Mit dieser Entscheidung wird durch die Festlegung der Insourcing-Objekte i.e.S. (Kernkompetenzen) der Untersuchungsgegenstand in der Phase der Objektbestimmung eingegrenzt[69]. Aus diesem Grunde stellt hier nur die Auswahl eines Objektes (bzw. von Objekten) aus den potentiellen Outsourcing-Objekten den Entscheidungsgegenstand dar, wobei darunter die Leistungen zu subsumieren sind, die im Rahmen der Vorbereitungsphase nicht als Insourcing-Objekte identifiziert worden waren. Da diese Leistungen sowohl intern als auch extern erbracht werden können, soll hier über eine bestimmte Bezugsart (Erbringungsart) hinsichtlich dieser Leistungen entschieden werden.

Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen der umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing in dieser Phase die ***Entscheidungsfindung*** im Vordergrund stehen, welche Objekte aus dem Spektrum der Leistungstiefe im Umweltschutz unter welchen Bedingungen durch Outsourcing abzuwickeln sind und wann eine derartige Aufgabe weiterhin intern zu erbringen ist. Angesichts der strategischen Relevanz derartiger Entscheidungen sind ad-hoc-Entscheidungen zu vermeiden, indem zur Entscheidungsfindung diejenigen ***Entscheidungsinstrumente*** heranzuziehen sind, die methodisch in der Lage sind, die Vielfalt der relevanten Entscheidungskriterien und Einflußgrößen ohne eine zusätzliche Erhöhung der Komplexität des Entscheidungsmodells zu berücksichtigen.

3.2.3.2 Entscheidungsmethodik

Als Entscheidungshilfe zur objektbezogenen Entscheidungsfindung werden in der vorliegenden Arbeit die ***"Portfolio-Analyse"*** und die ***"Nutzwertanalyse"*** herangezogen[70]. Während

[69] Vgl. Kap. IV.2.1 in Verbindung mit den Ausführungen in Kap. II.2.3.2.2 und Kap. III.3.2.

[70] Zu weiteren Verfahren wie z.B. "Risikoanalyse", "Benchmarking", "Checkliste", "Make-or-Buy-Analyse", "Entscheidungstabellen", "Kennzahlen", "Investitionsverfahren","Zero-based-Ansatz" siehe Steinmüller (1997), S. 138 ff., und Baumgarten/Kornak/Steinmüller (1993), S. 10 ff. Zu "quantitativen Optimierungsmodellen" und zur "Argumentationsbilanz" (im Zusammenhang mit dem Outsourcing im Informationsmanagement) siehe Knolmayer (1992a), S. 356 ff.; Knolmayer (1994), S. 319 ff. Zur Beurteilung der ver-

das erste Verfahren vor allem als ein "Denkraster" angesehen wird, wird mit dem zweiten die Absicht verfolgt, den Eingang vielfältiger relevanter interner und externer Einflußgrößen in die Entscheidung und deren Bewertung zu ermöglichen. Diese Verfahren, die im folgenden kurz beschrieben werden, sind in einer kombinierten Form anzuwenden.

- ***Portfolio-Analyse***

Im Kontext der strategischen Unternehmungsplanung wird die Portfolio-Analyse[71] als Instrument zur Unterstützung der Unternehmungs- und Umweltanalyse für die Erkennung der Stärken bzw. Schwächen sowie Chancen bzw. Risiken der Unternehmung und zur Unterstützung der Strategieformulierung eingesetzt. Die Portfolio-Methode stellt eine Entscheidungshilfe zur Klassifizierung von Entscheidungsproblemen nach den für den Entscheidungsträger relevanten Einflußgrößen dar. Die "Besonderheit" dieser Analysetechnik besteht vor allem darin, daß bewußt auf eine weitgehende Detaillierung des Entscheidungsproblems verzichtet wird, indem die entscheidungsrelevanten Kriterien zu zwei Klassifizierungsmerkmalen verdichtet und auf die Ordinate und Abszisse übertragen werden[72]. Zur Bezeichnung der Merkmalsausprägungen wird die nominale Beurteilungsskala (z.B. hoch oder niedrig) herangezogen. Aus der Kombination von Merkmalsausprägungen auf Ordinate und Abszisse entstehen dann verschiedene Quadranten, anhand derer die Entscheidungen zu treffen sind.

Die mit der Anwendung dieser Methodik einhergehende Reduktion der Komplexität und Erhöhung der Transparenz des Entscheidungsmodells stellt einen Vorteil dar, welchem jedoch die Probleme der Auswahl der Entscheidungskriterien selbst und die Festlegung der genauen Ausprägung (Positionierung) dieser Kriterien auf die Portfolio-Achsen entgegenstehen[73].
Vor diesem Hintergrund ist bei der Anwendung dieses Instruments zur objektbezogenen Entscheidungsfindung unter Umweltschutzaspekten darauf zu achten, daß die Heranziehung der

---

schiedenen Entscheidungsunterstützungsmodelle anhand unterschiedlicher Kriterien siehe Knolmayer (1993), S. 81.

[71] Zur allgemeinen Darstellung der Konzeption der "Portfolio-Analyse" und ihrer Varianten siehe Kern (1992a), S. 128 ff.; Hentze/Brose/Kammel (1993), S. 205 ff.; Bea/Hass (1995), S. 119 ff.; Hinterhuber (1996), S. 147 ff.; Kreikebaum (1997), S. 74 ff.; Hopfenbeck (1997), S. 458 ff.; Homburg (1998), S. 146 ff.

[72] Ähnlicher Auffassung sind auch Hans/Warschburger (1998), S. 581.

[73] Zu weiteren Vorteilen siehe Hopfenbeck (1997), S. 470. Zu einer kritischen Würdigung dieser Methode siehe Hopfenbeck (1997), S. 469 f.; Kreikebaum (1997), S. 81 ff.; Bea/Haas (1995), S. 148 ff. Kern weist auch darauf hin, daß trotz aller mit dieser Methodik verbundenen Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten ihre Anwendung und Brauchbarkeit nicht in Frage gestellt werden muß, vgl. Kern (1992a), S. 129 f.

selektierten und verdichteten Kriterien nicht zu Lasten des Realitätsbezugs des Entscheidungsproblems vorgenommen wird und die wesentlichen Einflußfaktoren, die im Integrationskontext hinsichtlich der Outsourcing-Dimensionen (Ziele-Objekte-Formen) einen rahmensetzenden Charakter besitzen[74], nicht verloren gehen. Zu diesem Zweck und zur Bestimmung der Ausprägungsstärke der verdichteten Entscheidungskriterien ist angesichts der Vielfalt der zu berücksichtigenden Einzeleinflußgrößen die "Nutzwertanalyse" heranzuziehen.

- ***Nutzwertanalyse***

Zur objektbezogenen Entscheidungsfindung kann auf die "Nutzwertanalyse" (bzw. auf das "Punktbewertungsmodell" oder "Scoringmodell")[75] zurückgegriffen werden. Die Nutzwertanalyse stellt ein formalisiertes Verfahren zur Entscheidungsfindung oder -vorbereitung bei der Auswahl von Handlungsalternativen unter Berücksichtigung eines ***mehrdimensionalen Zielsystems***[76] dar. Der wesentliche Vorteil dieses Verfahrens als Entscheidungshilfe besteht darin, daß es ermöglicht, viele qualitative und quantitative Einflußfaktoren in die Entscheidungsfindung einzubeziehen und die Alternativen hinsichtlich unterschiedlicher Zielsetzungen zu vergleichen und entsprechend den "Präferenzen des Entscheidungsträgers"[77] zu bewerten. Hinzu kommt, daß das zu lösende Problem systematisch in einer streng einzuhaltenden und zum Teil mehrfach zu durchlaufenden Folge von Schritten bearbeitet werden kann[78].

Diese Schritte[79] können im allgemeinen wie folgt formuliert werden:

- Festlegung von Entscheidungskriterien.
- Festlegung von Gewichtungsfaktoren für die einzelnen Kriterien nach Präferenzen des Entscheidungsträgers.

---

74 Siehe dazu Kap. III.

75 Zu Grundlagen und zur allgemeinen Darstellung der Nutzwertanalyse siehe vor allem Zangemeister (1970); Dreyer (1974), S. 255 ff.; Hentze/Brose (1985a), S. 75 ff.; Schneeweiß (1991), S. 120 ff.; Weber (1992), Sp. 1435 ff.; Adam (1996), S. 412 ff. Zu Scoring-Modellen siehe Strebel (1978), S. 2182; Baumgarten/Kornak/Steinmüller (1993), S. 11 f.; Weber (1998), S. 91 ff. Zur Anwendung der Nutzwertanalyse bei der Bewertung und Beurteilung von Bezugsalternativen im Rahmen der MoB-Entscheidung siehe Hahn/Hungenberg/Kaufmann (1994), S. 77 ff.; Weber/Kummer (1998), S. 147 ff.

76 Vgl. Adam (1996), S. 412.

77 Zangemeister (1970), S. 45.

78 Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 148.

79 Zu diesen Schritten vgl. Hahn/Hungenberg/Kaufmann (1994), S. 76 ff.; Günther/Tempelmeier (1997), S. 65; Weber/Kummer (1998), S. 147 ff. Es ist zu erwähnen, daß diese Schritte sich auf die "Grundvariante der Nutzwertanalyse mit additiver Verknüpfung der Kriterien" beziehen, vgl. Adam (1996), S. 413.

- Bewertung der Alternative hinsichtlich der einzelnen Kriterien (Teilnutzenwerte). Zu einer direkten Vergleichbarkeit müssen alle Bewertungen einem übereinstimmenden Bewertungsverfahren (normierte Skala) folgen.
- Ermittlung des Gesamtnutzwertes einer Alternative: Teilnutzenwerte werden mit dem jeweiligen Gewichtungsfaktor multipliziert und die damit ermittelten Produkte dann über das gesamte Zielsystem hinweg addiert.
- Alternativenauswahl: Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert ist auszuwählen; denn der Gesamtnutzwert gibt eine Beurteilung darüber, wie gut eine Alternative das Zielsystem befolgt.

Durch die Vorgehensweise der Zergliederung des Beurteilungsprozesses in verschiedene Schritte wird eine wesentlich bessere Übersicht sämtlicher zu berücksichtigender Aspekte und deren explizite Dokumentation erreicht[80]. Trotz der genannten Vorzüge und der einfachen Vorgehensweise der Nutzwertanalyse zur Entscheidungsfindung sind ***Probleme*** zu nennen[81], die vor allem auf die Auswahl der relevanten Ziele und Entscheidungskriterien, Anzahl der herangezogenen Kriterien, Interdependenzen zwischen den Kriterien, Interpretierbarkeit der Gesamtnutzen, Annahme der Substituierbarkeit der Kriterienausprägungen, Informationsverluste durch die Verdichtung der Informationen zum Nutzwert und die fehlende Objektivität zurückzuführen sind.

Der zuletzt angeführte Kritikpunkt, der auch am häufigsten genannt wird, bezieht sich vor allem auf die ***subjektive Bestimmung von Gewichtungsfaktoren*** (sowohl bezüglich der Kriterien selbst als auch bezüglich der Bewertung der Alternativen). Die Kritik der Subjektivität der Vorgehensweise kann jedoch trotz ihrer Berechtigung teilweise dadurch relativiert werden, daß für viele Entscheidungsprobleme (insbesondere unter Umweltschutzaspekten) "die" objektive Lösung nicht vorliegt; erst die Einbeziehung subjektiver Präferenzen des Entscheidungsträgers kann zu einer optimalen Entscheidung führen[82].

---

[80] Siehe auch Nicolai (1994), S. 425.

[81] Siehe zur kritischen Auseinandersetzung mit der Nutzwertanalyse vor allem Dreyer (1974), S. 260 ff.; Schneeweiß (1991), S. 120 ff.; Nicolai (1994), S. 425; Adam (1996), S. 420 f.; Günther/Tempelmeier (1997), S. 66 f.

[82] Vgl. Weber (1992), Sp. 1446.

3.2.3.3 Entscheidungskriterien und Einflußgrößen

Die objektbezogenen Entscheidungen sind zielgerichtet zu treffen. Die für diese Entscheidungen ausschlaggebenden Entscheidungskriterien sollen sich von daher an dem ***Outsourcing-Zielsystem*** orientieren; sie sind somit vor allem ökonomische, ökologische und soziale Entscheidungskriterien. Aufgrund der vielfältigen Outsourcing-Zielkomponenten (mehrfache Zielsetzung) können bei der Entscheidung zahlreiche Kriterien wie "Kostensenkung" (Produktions- und Transaktionskosten)[83], "Leistungssteigerung", "Qualitätssicherung", "Flexibilitätserhöhung", "Know-how-Gewinnung", "Beschäftigungssicherung", "Risikominderung", "Ressourcenschonung" und "Immissionsminderung" herangezogen und dementsprechend wiederum von verschiedenen Einflußgrößen separiert werden. Mit der separaten Einbeziehung aller Einzelkriterien und Einflußgrößen in die objektbezogenen Entscheidungen erhöht sich allerdings die Komplexität des Entscheidungsmodells erheblich, und es treten vielfältige Probleme auf, die eine Entscheidungsfindung erschweren. Diese Schwierigkeiten gehen vor allem auf die "Erfassung", "Bewertung" und "Gewichtung" der Kriterien sowie auf die bestehenden "Relationen" (Zusammenhänge) zwischen den Kriterien (z.B. bezüglich der "Kosten", "Qualität" und "Ressourcenschonung") zurück und nehmen mit steigender Anzahl und der Verschiedenartigkeit der Kriterien zu. Hinzu kommt, daß die Entscheidungskriterien sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgerichtet sind.

Vor dem Hintergrund einer umweltschutzorientierten Gestaltung des Outsourcing (Untersuchungsgegenstand und -zweck) sollen zur objektbezogenen Entscheidungsfindung vor allem diejenigen ***Beurteilungskriterien*** herangezogen werden, die zum einen hinsichtlich der Realisation ***ökonomisch-ökologischer Outsourcing-Ziele*** von Bedeutung sind und denen zum anderen viele entscheidungsrelevante interne und externe "Einzel-Einflußfaktoren" zugeordnet werden können, die damit auch im Prozeß der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.

---

[83] Dem "Kostenkriterium" wird in unterschiedlicher Weise sowohl bei "produktions-" als auch bei "transaktionskostenorientierten" Ansätzen ein hoher Stellenwert eingeräumt. Siehe zu diesen Ansätzen Männel (1981); Picot (1981), S. 275 ff.; Picot (1991), S. 340 ff.; Picot (1993), Sp. 4194 ff.; Reichmann/Palloks (1995), S. 4 ff.; Scherm (1996), S. 50 ff.; Stölzle (1996), S. 123 ff.; Bogaschewsky (1996), S. 131 ff.; Bühner/Tuschke (1997), S. 25 ff.; Männel (1997), S. 309 ff.; Arnold (1999), S. 309 ff.; Reichmann/Palloks (2000), S. 44 ff. Die traditionelle produktionskostenorientierte Betrachtungsweise sowie deren Argumentationsrichtung, Probleme und Kritikpunkte wurden bereits im Rahmen der Analyse der Outsourcing-Kostenziele und der Besonderheiten des Outsourcing zu Make-or-Buy-Entscheidungen in Kap. II.2.3.2 und 2.4.3.2 behandelt. Auf den "Transaktionskostenansatz" wird jedoch angesichts seiner Relevanz für die "Outsourcing-Formentscheidung" im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

Unter diesen Aspekten erweist es sich als zweckmäßig, die ***ökologische Betroffenheit eines Objektes*** und die ***objektbezogene interne Ressourcen- und Kompetenzstärke*** der outsourcenden Unternehmung im Vergleich zu dem Outsourcer als Einflußgrößen bei der Entscheidungsfindung anzuwenden.

3.2.3.3.1 Ökologische Betroffenheit eines Objektes als Kriterium

Die Heranziehung der ökologischen Betroffenheit als übergeordnete bzw. Haupteinflußgröße auf objektbezogene Outsourcing-Entscheidungen geht auf folgende Gründe zurück:

- Mit der ökologischen Betroffenheit eines Objektes wird nicht nur eine umweltschutzrelevante Einflußgröße in das Entscheidungsmodell einbezogen, sondern - angesichts der damit verbundenen ökonomischen Konsequenzen für die Unternehmung - zugleich auch eine ökonomische Einflußgröße; diese Einflußgröße ist somit als ein ökologisch-ökonomisches Kriterium aufzufassen.
- Alle für das Outsourcing in Frage kommenden potentiellen Objekte aus dem Aufgabenspektrum der Unternehmung und damit auch die Aufgaben aus der Leistungstiefe im Umweltschutz (sowohl primär als auch nicht-primär mit dem Umweltschutz anfallende Aufgaben) lassen sich bei der objektbezogenen Outsourcing-Entscheidung anhand dieses Kriteriums beurteilen.
- Die unterschiedliche umweltschutzbezogene Relevanz der Aufgaben kann anhand dieses Kriteriums bei der Outsourcing-Objektbestimmung differenziert berücksichtigt werden. Unter Umweltschutzgesichtspunkten soll einer Aufgabe wie "Entsorgungslogistik" ein anderer Stellenwert eingeräumt werden als etwa "Werbung" (auch dann, wenn es sich um die Einbeziehung der Umweltschutzaspekte in die Werbung handeln sollte), obgleich beide in einer Planungsperiode als Objekte des Outsourcing in Betracht kommen können.
- Betriebliche Aufgaben können in einem "direkten" oder "indirekten" Bezug[84] mit der ökologischen Betroffenheit einer Unternehmung stehen. Eine direkte Beziehung liegt dann

---

[84] Die hier vorgenommene Aufteilung ist von der "unmittelbaren bzw. faktischen" Betroffenheit und der "mittelbaren", d.h. der durch die Anspruchsgruppen erzeugten und vermittelten Betroffenheit zu unterscheiden. Der vorliegenden Arbeit liegt die zuletzt genannte Auffassung der Betroffenheit zugrunde, dazu siehe auch Kap. II.3.2.

vor, wenn eine Aufgabe selbst ökologisch betroffen ist, während ein indirekter Bezug die Fälle beschreibt, in denen die Aufgabe selbst nicht ökologisch betroffen ist, jedoch die ökologische Betroffenheitssituation durch diese beeinflußt werden kann. Mit dem Kriterium ökologische Betroffenheit eines Objektes kann diesen beiden Einflußnahmen Rechnung getragen werden.

- Hinzu kommt, daß die ökologische Betroffenheit eines Objektes sich als objektive oder als subjektiv wahrgenommene Größe operationalisieren läßt. Die Bestimmungsgrößen der ökologischen Betroffenheit sind vielfältig und zum großen Teil extern bedingt[85]; sie gehen insbesondere auf das externe betriebliche Umsystem (markt-, politik- und gesellschaftsbezogene Anspruchsgruppen) zurück.

Die Bestimmung des ökologischen Betroffenheitsgrades einer betrieblichen Aufgabe muß unternehmungsspezifisch erfolgen. Grundsätzlich sind als Bestimmungsgrößen bzw. -merkmale vor allem die vom Objekt ausgehenden Umweltbeeinflussungen, die Größe und Anzahl der ökologischen Anspruchsgruppen im Hinblick auf das Objekt, das Ausmaß der Umweltschutzanforderungen an das Objekt, das Ausmaß der faktischen Sanktionen der Anspruchsgruppen und die wahrgenommene Intensität ökologischer Ansprüche durch die Entscheidungsträger und die zu erwartenden Sanktionen bei der Nichtberücksichtigung der Ansprüche einzubeziehen. Diese Größen lassen sich in einem zweiten Schritt weiter konkretisieren. So können z.B. das Merkmal ***"die vom Objekt ausgehenden Umweltbeeinflussungen"*** durch Ressourcenverbrauch, Emission und die mit dem Objekt einhergehenden ökologischen Risiken im Sinne von objektiven und/oder subjektiven potentiellen Umweltschäden[86] oder die Größe ***"das Ausmaß der Umweltschutzanforderungen an das Objekt"*** etwa durch die objektbetreffenden Umweltschutzgesetze und -verordnungen (auf nationaler und internationaler Ebene), Aufmerksamkeit der Medien, Quantität und Qualität der kritischen Berichterstattungen, Protestaktionen der Bürgerinitiativen und Boykottaktionen der Kunden präzisiert werden. Aufgrund der großen Anzahl dieser Determinanten und ihrer quantitativ-qualitativen Merkmalsausprägungen bietet sich die ***Nutzwertanalyse*** als ein geeignetes Entscheidungsinstrument zur Bestimmung der ökologischen Betroffenheit einer Aufgabe an. Hierfür sind die Einflußgrößen und -teilgrößen in Abhängigkeit von den verfolgten Umweltschutzzielen und

---

[85] Zu Operationalisierung und Bestimmungsgrößen der ökologischen Betroffenheit siehe auch Kap. II. 3.2.2, und die dort angegebenen Quellen.

[86] Siehe dazu Kap. IV.3.1 und die dort angegebenen Quellen.

-strategien gemäß ihrem Stellenwert für den Entscheidungsträger mittels der subjektiv festgelegten "Gewichtungsfaktoren" untereinander zu gewichten. Im nächsten Schritt sind die betrieblichen Aufgaben und Funktionen (potentielle Outsourcing-Objekte) in bezug auf die einzelnen Einflußfaktoren zu bewerten, wobei zur Gewährleistung einer direkten Vergleichbarkeit der ermittelten Bewertungsdaten angesichts der unterschiedlichen Dimensionierung alle Beurteilungsergebnisse in eine ordinale Skala (z.B. 1 bis 5) transformiert werden sollen. So können etwa niedriger Ressourcenverbrauch, geringe Emissionen, geringe ökologische Risiken eines Objektes und damit auch die vom Objekt ausgehende gesamte Umweltbeeinflussung mit dem Punktwert (1) bewertet werden, während der Punktwert (5) z.B. eine große Umweltbeeinflussung, eine höhere Anzahl der geltenden Umweltschutzgesetze, einen starken Imageverlust und Umsatzeinbußen oder eine große Intensität der zu erwartenden Sanktionspotentiale der Anspruchsgruppen durch den Entscheidungsträger zum Ausdruck bringt. Die Multiplikation des so ermittelten Punktwertes mit dem Gewichtungsfaktor der entsprechenden Einflußgröße führt zu einem gewichteten Punktwert für das jeweilige Objekt. Der Gesamtpunktwert, der das Ausmaß der ökologischen Betroffenheit eines Objektes zum Ausdruck bringen soll, ergibt sich dann aus der Addition der einzelnen ermittelten gewichteten Punktwerte für das jeweilige Objekt. Entsprechend einer vorherigen Festlegung können beispielsweise die ökologische Betroffenheit eines Objektes im Vergleich zu anderen mit einem Gesamtpunktwert bis (1) als sehr gering, zwischen (1-2) gering, (2-3) mittel, (3-4) hoch und zwischen (4-5) als sehr hoch angesehen werden.

Eine Nutzwertanalyse zur Bestimmung der ökologischen Betroffenheit von drei Objekten wird in der folgenden Abbildung beispielhaft mit fiktiven Zahlen durchgeführt. Bei diesem Beispiel werden den Einflußgrößen - "die vom Objekt ausgehenden Umweltbeeinflussungen" und "das Ausmaß der faktischen Sanktionen" - jeweils mit einem Gewichtungsfaktor von 0,3 die höchste Bedeutung beigemessen, gefolgt von dem Einflußfaktor "das Ausmaß der Umweltschutzanforderungen an das Objekt" mit 0,2 und schließlich den Einflußgrößen "die Größe und Anzahl der ökologischen Anspruchsgruppen im Hinblick auf das Objekt" und "die wahrgenommene Intensität ökologischer Ansprüche" jeweils mit 0,1. Im nächsten Schritt sind die Objekte hinsichtlich der einzelnen Einflußgrößen zu beurteilen. Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse sind diese in eine ordinale Skala (Punktwerte 1 bis 5) zu transformieren und in einem Polaritätenprofil abzubilden. Nach der Ermittlung der

Ökologische Betroffenheit eines Objektes **Einflußgrößen**	Gewichtungsfaktor		Punktwerte (1–5) Objekt A (◆)	Punktwerte (1–5) Objekt B (○)	Punktwerte (1–5) Objekt C (□)	Gewichtete Punktwerte Objekt A (◆)	Gewichtete Punktwerte Objekt B (○)	Gewichtete Punktwerte Objekt C (□)
1. Die vom Objekt ausgehenden Umweltbeeinflussungen • Ressourcenverbrauch • Emission • Ökologische Risiken (insbesondere objektive und/oder subjektive potentielle Umweltschäden)	0,10 0,10 0,10	**(0,30)**	5	2	1	1,50	0,60	0,30
2. Die Größe und Anzahl der ökologischen Anspruchsgruppen im Hinblick auf das Objekt • Politisch-rechtliche Anspruchsgruppen • Gesellschaftliche Anspruchsgruppen • Marktbezogene Anspruchsgruppen • Interne Anspruchsgruppen	0,05 0,02 0,02 0,01	**(0,10)**	3	4	2	0,30	0,40	0,20
3. Das Ausmaß der Umweltschutzanforderung an das Objekt • Umweltschutzgesetze und -verordnungen • Aufmerksamkeit der Medien und kritische Berichterstattung • Protestaktionen von Bürgerinitiativen • Boykottaktionen der Kunden	0,07 0,05 0,04 0,04	**(0,20)**	5	3	2	1,00	0,60	0,40
4. Das Ausmaß der faktischen Sanktionen • Verschärfung ordnungspolitischer Auflagen (z.B. Verbote) • Umsatzeinbußen • Imageverlust	0,15 0,10 0,05	**(0,30)**	4	2	1	1,20	0,60	0,30
5. Die wahrgenommene Intensität ökologischer Ansprüche und die damit zu erwartenden Sanktionspotentiale durch die Entscheidungsträger im Falle einer Nichtberücksichtigung dieser Ansprüche	0,10	**(0,10)**	5	2	1	0,50	0,20	0,10
Gesamtergebnis:						4,50	2,40	1,30

Abb. 11: Nutzwertanalyse zur Bestimmung und Bewertung der ökologischen Betroffenheit der unterschiedlichen Objekte (mit fiktiven Zahlen)

gewichteten Punktwerte für drei Objekte durch die Multiplikation des jeweiligen Punktwertes mit dem Gewichtungsfaktor der entsprechenden Einflußgröße und der Addition der einzelnen ermittelten gewichteten Punktwerte für das jeweilige Objekt, läßt sich die ökologische Betroffenheit dieser drei Objekte beurteilen. So zeigt es sich, daß Objekt A mit einem gewichteten Punktwert von (4,50) im Vergleich zu dem Objekt C mit einem gewichteten Punktwert von (1,30) eine hohe Betroffenheit aufweist, während die ökologische Betroffenheit des Objektes B mittel einzustufen ist. Obgleich eine derartige Entscheidungsfindung bei der Bestimmung ökologischer Betroffenheit unterschiedlicher Objekte angesichts der mit der Nutzwertanalyse verbundenen methodischen Probleme - darauf wurde bereits im Rahmen der Entscheidungsmethodik hingewiesen - nicht als eine "exakte", "objektive" und "allgemeingültige" Problemlösung angesehen werden kann, können jedoch die Entscheidungsergebnisse zur Systematisierung und Klassifizierung der potentiellen Outsourcing-Objekte in einem "betroffenheitsbezogenen ABC-Raster" herangezogen werden. Eine derartige Klassifikation der Objekte nach ihren Einflüssen auf die ökologische Betroffenheit dient der Identifizierung ökologisch kritischer Handlungsfelder bei der outsourcenden Unternehmung. Eine zielgerichtete Einflußnahme auf die ökologische Betroffenheit der Objekte ist grundsätzlich - sowohl durch eine Insourcing- als auch Outsourcing-Lösung - möglich. Die Entscheidung bezüglich des Outsourcing eines Objektes ist jedoch darüber hinaus unter Berücksichtigung der Ressourcen- und Kompetenzstärke der Aufgabenträger (zweite wesentliche Einflußgröße) zu treffen.

3.2.3.3.2 Objektbezogene interne Ressourcen- und Kompetenzstärke als Kriterium

Die Analyse der Unternehmungssituation zur Ermittlung der gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmungspotentiale stellt einen wesentlichen Schritt im Prozeß der Strategiebestimmung innerhalb der strategischen Unternehmungsplanung[87] dar. Im Rahmen einer ***Ressourcenanalyse*** werden die für die strategischen Entscheidungen relevanten internen ***"Ressourcen"*** identifiziert und analysiert, wobei unter dem Begriff Ressourcen im allgemeinen die der Verfügungsmacht der Unternehmung unterliegenden Potentiale verstanden werden kann, über

[87] Siehe etwa Kreikebaum (1997), S. 38.

die die Unternehmung aufgrund physischer oder rechtlicher Gegebenheiten disponieren kann[88].

Die Heranziehung dieser komplexen Einflußgröße bei der Objekt-Entscheidung läßt sich vor allem damit rechtfertigen, daß sich die mit dem Outsourcing eines Objektes beabsichtigten ökonomischen und ökologischen Ziele nicht selten aus der internen Ressourcensituation der outsourcenden Unternehmung ergeben[89] und die tatsächliche Realisierung dieser Ziele vor allem damit verbunden ist, inwieweit es dem Outsourcer gelingt, angesichts seiner Ressourcen- und Kompetenzstärke die Outsourcing-Objekte zielentsprechend zu erfüllen. Aus dem Spektrum der internen Ressourcen[90] nehmen vor allem die ***finanziellen, personellen, technologischen und organisatorischen Ressourcen***[91] einen weitgehenden Einfluß auf die Objekt-Entscheidungen. Hierbei ist jedoch die Bedeutung der finanziellen Ressourcen hervorzuheben. Neben der Tatsache, daß diese Ressourcen als "Basisressourcen" zugleich eine Voraussetzung für den Einsatz der anderen unternehmungsbezogenen Ressourcen darstellen[92], können sie zu einer erheblichen Begrenzung des unternehmerischen Spielraumes im Falle einer Eigenrealisierung der Umweltschutzaufgaben führen. Das ist der Fall, wenn die interne Abwicklung z.B. hochspezifischer Reduktionsaufgaben mit hohen Investitionen verbunden ist, denen aber keine entsprechende Kapitalausstattung der Unternehmung gegenübersteht[93].

---

88 Siehe zu dem Ressourcenbegriff Gerpott (1993), S. 85; Frese (1993), S. 12.

89 Wie Beuermann/Halfmann (1997), S. 19, darauf hinweisen, sind Fälle nicht auszuschließen, in denen z.B. auch aus aufgabenspezifischen Gründen eine unternehmungsinterne Abwicklung in Frage kommen könnte, die jedoch aufgrund der mangelnden Ressourcenausstattung durch Outsourcing wahrgenommen werden soll.

90 In der Literatur wird im Rahmen der Ressourcenanalyse eine allgemeine Unterscheidung zwischen den "finanziellen, personellen, technologischen, physischen und organisatorischen Ressourcen" vorgenommen, siehe dazu Kreikebaum (1997), S. 47 f.; Steinmann/Schreyögg (1993), S. 174 f., und die dort angegebenen Quellen. Diese Vorgehensweise bei der Identifikation der Unternehmungspotentiale wird auch als "funktionsorientierte Analyse" der Potentiale bezeichnet, die sich weitgehend an dem "Analyse-Schema" von Hofer/Schendel (1978), S. 145 ff., orientiert. Zu dieser Analyse und zu der auf Porter (z.B. 1992a) zurückgehenden "wertorientierten Analyse der Unternehmungspotentiale" siehe Kreikebaum (1997), S. 47 f.

91 An dieser Stelle wird keine gesonderte Behandlung der "physischen" Ressourcen vorgenommen. Die "physischen Ressourcen", insb. "Anlagenressourcen", werden im Zusammenhang mit den "technologischen Ressourcen" behandelt. Auf die Einflüsse der "Informationssysteme" als wichtige organisatorische Ressourcen auf das Outsourcing im Umweltschutz wurde bereits im Zusammenhang mit den technologischen externen Einflußfaktoren in Kap. III.2.3 eingegangen.

92 Siehe auch Steinmann/Schreyögg (1993), S. 174.

93 Vgl. Beuermann/Halfmann (1997), S. 19. Während durch eine mangelnde Ressourcenausstattung eine unternehmungsinterne Ausführung der Umweltschutzaufgabe erheblich begrenzt wird, kann dennoch nicht davon ausgegangen werden, daß eine entsprechende Ressourcenausstattung die Outsourcing-Option "obligatorisch" ausschließt.

Vergleichbar können auch die personellen und technologischen Ressourcen die Objekt-Entscheidungen beeinflussen, wobei in diesem Zusammenhang dem Know-how-Aspekt ein höherer Stellenwert einzuräumen ist. Wie aus der vorangegangenen outsourcingbezogenen Zielanalyse[94] hervorgeht, stellt das mangelnde interne personelle und technologische Know-how oft einen nicht zu unterschätzenden Aspekt beim Outsourcing von Aufgaben dar. Die technologische Ressourcensituation erweist sich auch aus der Perspektive der vorhandenen Fertigungstechnologien und physischen Ressourcen (z.B. Anlagen) für Outsourcing-Entscheidungen als relevant.

Hinsichtlich dieses entscheidungsrelevanten Einflußfaktors ist anzumerken, daß eine "Kompetenzstärke" bezüglich der Abwicklung einer Aufgabe sich grundsätzlich aus der "Ressourcenstärke" ergibt. Eine explizite Erwähnung der "Kompetenzstärke" wird hier lediglich vorgenommen, um die Relevanz dieses Aspektes bei der Entscheidung in zweierlei Hinsicht hervorzuheben: Zum einen, obwohl die potentiellen Outsourcing-Objekte nicht im Bereich der Kernaktivitäten der outsourcenden Unternehmung angesiedelt sind, sind Fälle nicht auszuschließen, bei denen Unternehmungen aufgrund ihrer vorhandenen Ressourcenstärke und der erworbenen Fähigkeiten aus dem eigentlichen Kernkompetenzbereich diese Objekte selbst durchführen[95]; diese Objekte können auch als potentielle bzw. Quasi-Kernkompetenz betrachtet werden. Neben diesem auf die outsourcende Unternehmung bezogenen Aspekt ist zum anderen darauf hinzuweisen, daß die Abwicklung derartiger Objekte das eigentliche Kerngeschäft der Outsourcer darstellt (z.B. Entsorgung bei den Entsorgungsunternehmungen), die angesichts der spezifischen Ressourcen und Kompetenzen in der Lage sind, diese Aufgaben entsprechend den Erwartungen und Zielsetzungen der outsourcenden Unternehmung im Falle eines Outsourcing zu realisieren. Vor diesem Hintergrund soll der Objektentscheidung ein Vergleich der objektbezogenen eigenen Ressourcensituation mit der des Outsourcers vorangehen. Hierfür bietet sich wiederum die Anwendung des Scoring-Modells als Entscheidungshilfe an. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine durchgeführte Nutzwertanalyse

---

94 Siehe dazu Kap. II.2.4.3.

95 Beispielsweise wickelt die Bayer AG ihre Entsorgungstätigkeiten wie z.B. die Verbrennung und Deponierung von Abfällen oder die Behandlung von Abwasser (biologisch und oxidativ) selbst ab, obwohl diese Aufgaben nicht zu ihrem ursprünglichen Kerngeschäft gehören. Durch die erworbenen und ausgebauten spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen auf diesem Gebiet ist sie auch in der Lage, ein komplettes Leistungsspektrum und Problemlösungen (Abfallverbrennung und -deponierung, Abwasserreinigung und -konzentratverbrennung, Behälterreinigung und Umweltanalytik) anzubieten, siehe zu den Entsorgungsangeboten Bayer AG (1998).

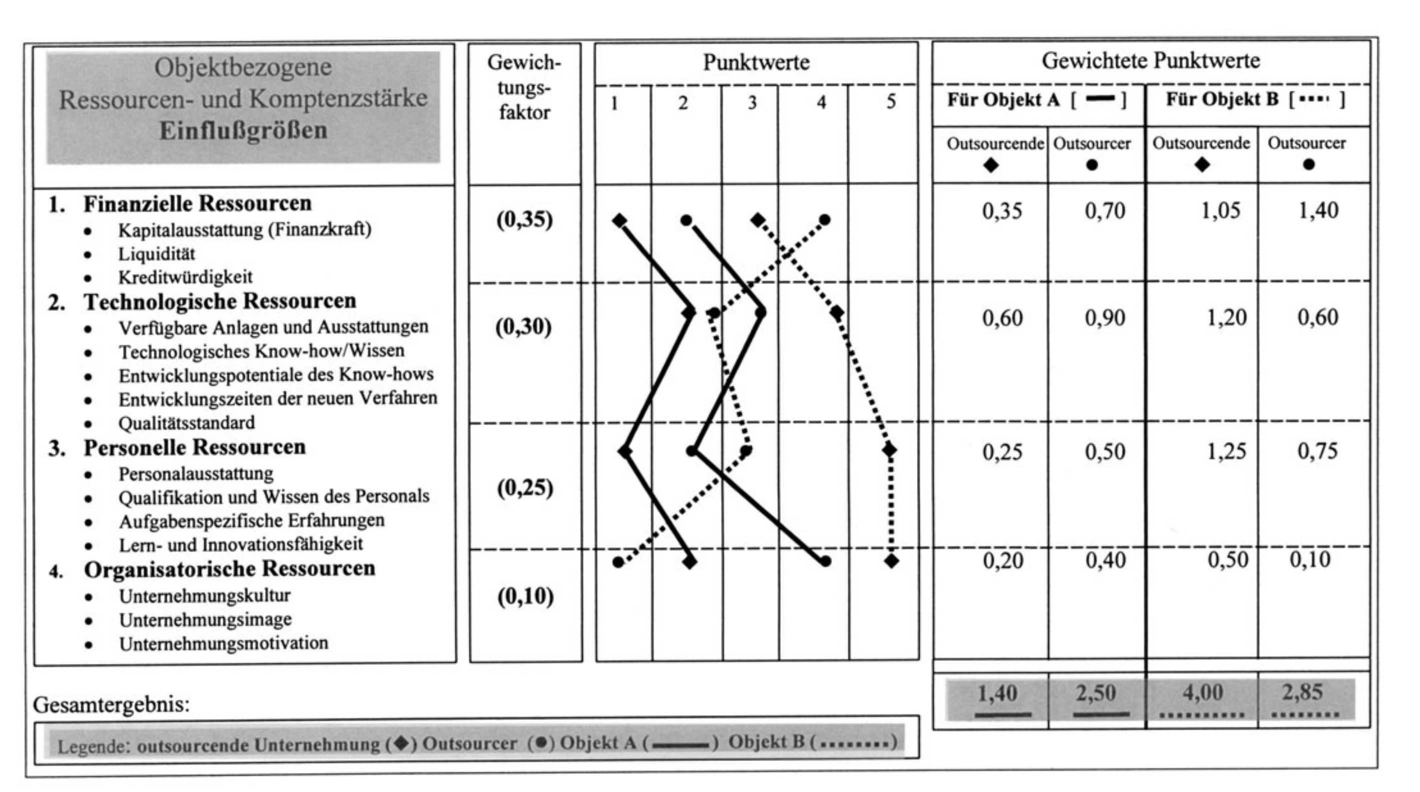


Abb. 12: Nutzwertanalyse zur Ressourcensituation der outsourcenden Unternehmung bezüglich der Abwicklung der Objekte im Vergleich zum Outsourcer (mit fiktiven Zahlen)

mit fiktiven Zahlen zum Vergleich der Ressourcenstärke zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem Outsourcer hinsichtlich der Abwicklung der Objekte A und B.

Hierbei sind alle zur Verwirklichung des in Frage kommenden Objektes notwendigen finanziellen, technologischen, personellen und organisatorischen Ressourcen und die damit verbundenen Einflußfaktoren in die Situationsanalyse einzubeziehen und untereinander zu gewichten. Bei der Bestimmung der Gewichtungsfaktoren sind nicht nur gegenwarts- sondern auch zukunftsbezogene Aspekte (wie z.B. Innovationspotentiale der Forschung & Entwicklung, Entwicklungszeiten für die neuen Verfahren, Kapitalbedarf und Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung für die zukünftigen Investitionen) in die Überlegungen einzubeziehen, weil die Ressourcensituation sowohl bei der outsourcenden Unternehmung als auch beim Outsourcer nicht als konstant betrachtet werden darf und soll.

Neben den aufgabeninduzierten "harten Einflußfaktoren" können bei der Ressourcenanalyse auch die sog. unternehmungsspezifischen "weichen Einflußfaktoren" wie etwa Unternehmungskultur, -image und -motivation einbezogen und gewichtet werden. Diesen Faktoren, die hier als "organisatorische Ressourcen" bezeichnet werden, ist allerdings bei der "Formgestaltung" eine höhere Bedeutung als bei der "Objektentscheidung" beizumessen[96].

Die Ergebnisse der bereits durchgeführten Nutzwertanalyse lassen erkennen, daß in bezug auf das Objekt A die outsourcende Unternehmung mit einem gewichteten Punktwert von (1,40) im Vergleich zum Outsourcer mit einem gewichteten Punktwert von (2,50) eine niedrigere Ressourcen- und Kompetenzstärke besitzt, während sie aber bezüglich des Objektes B mit einem gewichteten Punktwert von (4,00) im Vergleich zum Outsourcer mit einem gewichteten Punktwert von (2,85) eine höhere Ressourcen- und Kompetenzstärke hat.

[96] Auf diese Einflußfaktoren wird daher in der Outsourcing-Formgestaltung näher eingegangen.

3.2.3.4 Objekt-Entscheidung

Eine Objekt-Entscheidung ist ***mittels der beiden konkretisierten Einflußgrößen*** vorzunehmen. Hierbei ist die ***Portfolio-Methode*** anzuwenden, die dazu geeignet erscheint, die Ergebnisse der durchgeführten Nutzwertanalyse zusammenzuführen, die Informationsflut auf das Wesentliche zu reduzieren und die Ergebnisse zu visualisieren[97]. Zu diesem Zweck sind die Objekte in einem zweidimensionalen Raum zu positionieren. Die diesen Raum aufspannenden Achsen geben die verschiedenen Ausprägungen der beiden Haupteinflußgrößen wieder. Je nach der jeweiligen Ausprägung lassen sich unterschiedliche Felder abgrenzen[98].

Ausgehend von den extremen Merkmalsausprägungen, zu deren Festlegung die mittels der Nutzwertanalyse errechneten gewichteten Punktwerte heranzuziehen sind, ergeben sich ***vier grobe objektbezogene Positionen-Quadranten:***

- Soll-Outsourcing-Objekte aus ökologischer Sicht
- Soll-Insourcing-Objekte aus ökologischer Sicht
- Soll-Outsourcing-Objekte aus ökonomischer Sicht
- Soll-Insourcing-Objekte aus ökonomischer Sicht.

1. Soll-Outsourcing-Objekte aus ökologischer Sicht

Objekte in diesem Quadranten weisen einen großen ökologischen Betroffenheitsgrad und eine schwache eigene objektbezogene Ressourcen- und Kompetenzstärke im Vergleich zum Outsourcer auf. Die Inanspruchnahme des Outsourcing soll hier primär unter ökologischen Aspekten erfolgen. Für die Abwicklung dieser Objekte[99] sind in der Regel spezifisches Know-how und hohe Investitionen erforderlich. Da aufgrund der schwachen Ressourcensituation eine interne Abwicklung entweder de facto ausgeschlossen oder dadurch eine Erhöhung des ökologischen Betroffenheitsgrades zu erwarten ist, sollen hierbei die spezialisierten und leistungsfähigen Outsourcer einbezogen werden, die in der Lage sind, die Objekte so durchzu-

---

[97] Vgl. zur Eignung der Portfolio-Methode bei derartigen Entscheidungsfindungen auch Hinterhuber (1996), S. 130.

[98] Vgl. zur methodischen Vorgehensweise auch Steinmüller (1997), S. 154; Nagengast (1997), S. 179 f.

[99] Die ökologische Betroffenheit eines Objektes kann, wie bereits erwähnt wurde, nur unternehmungs- und branchenspezifisch festgelegt werden. Grundsätzlich läßt sich jedoch bei einigen Objekten, etwa Transport und Lagerung von Abfällen mit starker Umweltgefährdung oder Deponierung und Verbrennung von Abfällen, eine größere ökologische Betroffenheit erkennen.

führen, daß die ökologischen Ziele durch Vermeidung oder Verminderung der ökologischen Betroffenheit erreicht werden. Aufgrund der Spezialisierungseffekte und der besseren Kapazitätsauslastung der Outsourcer ist auch mit einer ökonomischen Zielerreichung zu rechnen.

2. *Soll-Insourcing-Objekte aus ökologischer Sicht*

Diese Objekte weisen ebenso eine große ökologische Betroffenheit auf. Im Unterschied zu dem ersten Fall verfügt die outsourcende Unternehmung selbst über die notwendigen Ressourcen. Da mit dem Outsourcing solcher Aufgaben aufgrund der schwachen Ressourcensituation der vorhandenen Outsourcer eine negative Beeinflussung der Betroffenheitssituation zu vermuten ist, ist von einem Outsourcing abzuraten und Insourcing vorzuziehen. Die Entscheidung für eine Insourcing-Option ist hier primär unter Berücksichtigung ökologischer Zielsetzungen zu treffen, obwohl mit dem Outsourcing kurzfristig ökonomische Vorteile (z.B. aufgrund der unterschiedlichen Lohnkostengefälle zwischen den outsourcenden Unternehmungen und dem Outsourcer) verbunden sein können.

3. *Soll-Outsourcing-Objekte aus ökonomischer Sicht*

Damit werden die Objekte angesprochen, die in der outsourcenden Unternehmung eine relativ geringe ökologische Betroffenheit[100] besitzen und bei denen die objektbezogene Ressourcen- und Kompetenzstärke der outsourcenden Unternehmung im Vergleich zum Outsourcer schwach ist. Mit dem Outsourcing derartiger Objekte[101] an die leistungsfähigen Outsourcer können aufgrund der zu erwartenden Spezialisierungseffekte ökonomische Ziele wie Kostenreduzierung, Leistungserhöhung und Zugang zum Know-how oder Flexibilität durch Kapitalfreisetzung verfolgt werden. Da der Outsourcer eine Ressourcen- und Kompetenzstärke be-

---

[100] Da mit der Abwicklung der betrieblichen Aufgaben in der Regel gleichzeitig ökologische Konsequenzen verbunden sind oder sein können, die eine ökologische Betroffenheit erzeugen können, ist eine "geringe" Betroffenheit nur in Relation mit einer "großen" Betroffenheit zu verstehen.

[101] Als Beispiele hierfür können etwa die innerbetriebliche Sammlung von Abfällen, Industriereinigung, Wartung und Kontrolle des betrieblichen Kanalnetzes genannt werden, wenn sie jedoch keine große ökologische Betroffenheit aufweisen. Zu diesem Quadranten lassen sich ebenso Objekte subsumieren, die aus den Tertiäraktivitäten - wie etwa Sicherheitsdienst, Anlagewartung, Fuhrpark - oder aus den Sekundäraktivitäten - wie z.B. Marktforschung, Werbung, EDV-Leistungen und Logistikleistungen (Transport, Lagerhaltung, Auftragsbearbeitung) - entstammen, siehe hierzu auch Zahn/Soehnle (1996), S. 37 ff. In diesem Zusammenhang darf nicht übersehen werden, daß worauf Hinterhuber (1996), S. 124, hinweist, auch in sog. Randgeschäften herausragende Fähigkeiten verankert sein können, die wesentlich zum Aufbau von Kernkompetenzen beitragen können.

sitzt, ist davon auszugehen, daß er eher in der Lage sein wird, bei der Aufgabenerfüllung auch die ökologischen Anforderungen zu berücksichtigen, wenn dafür entsprechende Zusatz-Ressourcen erforderlich werden, was jedoch von einer Insourcing-Lösung angesichts der schwachen Ressourcensituation nicht zu erwarten ist.

4. Soll-Insourcing-Objekte aus ökonomischer Sicht

Lassen die Objekte einen geringen ökologischen Betroffenheitsgrad erkennen und besitzt die outsourcende Unternehmung im Vergleich zum Outsourcer eine starke Ressourcenposition, ist aus ökonomischen Zielsetzungen heraus primär eine Insourcing-Lösung zu befürworten und von einem Outsourcing abzuraten; denn die Erreichung der mit dem Outsourcing verfolgten Ziele setzt vor allem eine Kompetenzstärke des Outsourcers voraus, die jedoch in diesem Fall nicht vorliegt. Aufgrund der fehlenden Erfolgsvoraussetzung sind mit dem Outsourcing solcher Objekte nicht nur ökonomische Risiken verbunden, sondern auch ökologische Risiken (in Gestalt der Erhöhung der vorhandenen oder der Erzeugung von neuer ökologischer Betroffenheit) sind nicht ausgeschlossen.

Die folgende Abbildung gibt den objektbezogenen Entscheidungsprozeß schematisch wieder. Die gebildeten Quadranten, die sich als Ergebnis des objektbezogenen Entscheidungsfindungsprozesses auffassen lassen, sollen dem Entscheidungsträger vor allem als Orientierungsraster zur Identifizierung und Positionierung der Objekte bei der objektbezogenen Entscheidungsfindung dienen. In diesem Kontext ist jedoch "Soll-Insourcing" im weiteren Sinne zu verstehen, da diese Objekte nicht per Definition zur Kernkompetenz und damit auch nicht zum "Insourcing i.e.S." gehören. Anschließend ist darauf hinzuweisen, daß die gegebenen "Handlungsempfehlungen" im Sinne genereller in- oder outsourcingbezogener Entscheidungsoptionen für die positionierten Objekte verstanden werden sollen, von denen sich keine Aussagen ableiten lassen, in "welchem Umfang" und in "welcher Form" diese Objekte zu in- oder zu outsourcen sind.

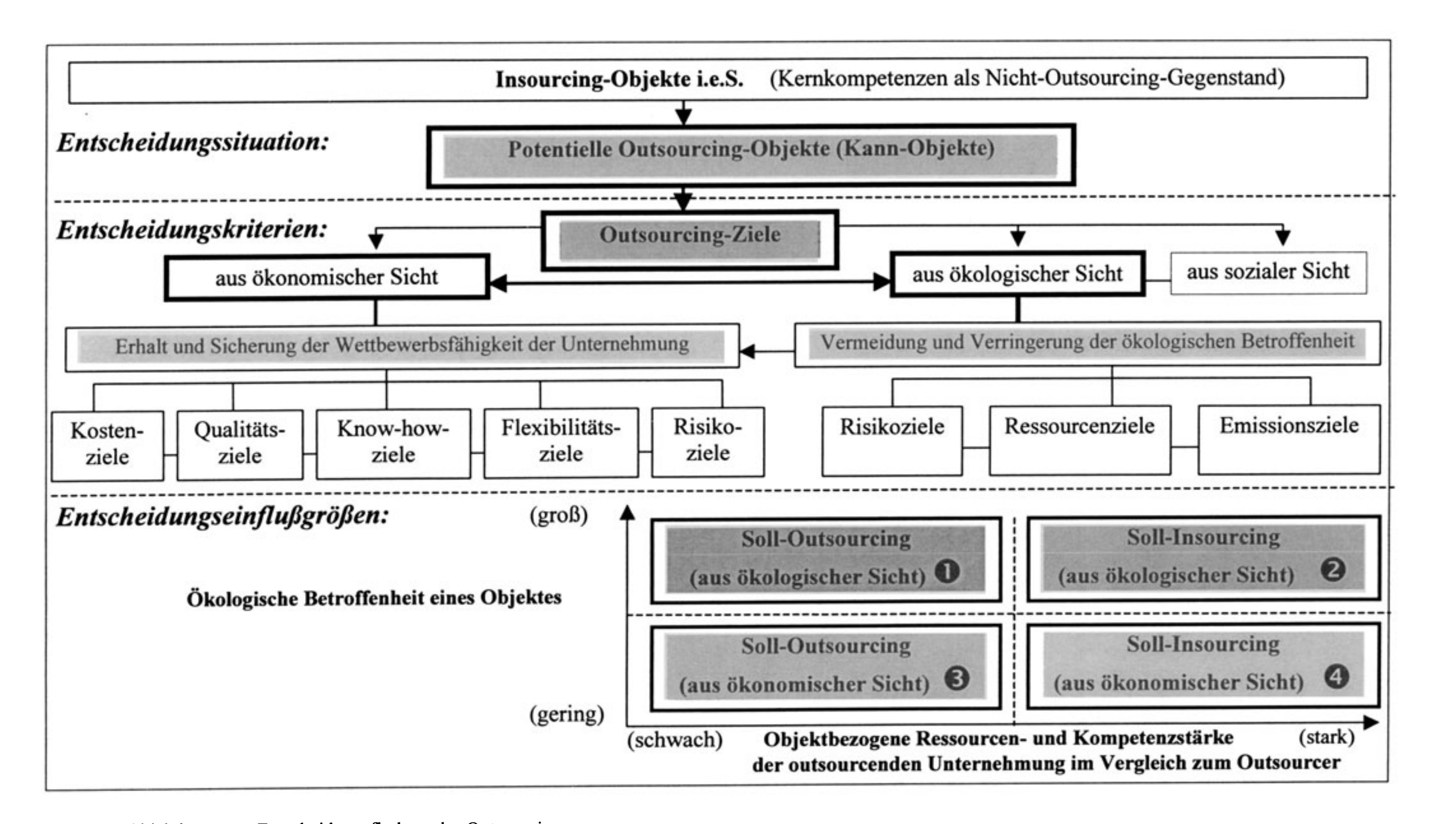


Abb. 13: Objektbezogene Entscheidungsfindung des Outsourcing

3.2.4 Bestimmung des Outsourcing-Umfangs

Der Prozeß der objektbezogenen Entscheidungsfindung mündet in die Bestimmung von betrieblichen Objekten aus dem Kontext der ***Outsourcing-Potentiale***, die aus der Sicht der outsourcenden Unternehmung aufgrund der zu erwartenden ökonomischen und/oder ökologischen Zielerreichung in- oder outgesourct werden sollen. Da diese Objekte im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes aus der Outsourcing-Perspektive nicht ausschließlich aus dem tertiären Aufgabenbereich und aus der Insourcing-Perspektive nicht aus dem primären, sondern vor allem aus dem ***sekundären Aufgabenbereich der Unternehmung*** entstammen, ist der Entscheidungsprozeß um eine ***umfangsbezogene Analyse*** zu ergänzen.

Durch diese Analyse wird die vorangegangene Objektentscheidung nochmals umfangsbezogen überprüft. Die Notwendigkeit einer Umfangsanalyse besteht außerdem darin, daß die vorgenommene Objekt-Entscheidung sich auf die extremen Fälle (4 Quadranten) beschränkt und partielle Lösungen (insbesondere Grenzfälle) nicht beinhaltet. Nach dem Outsourcing-Umfang[102] des zu outsourcenden Objektes lassen sich grundsätzlich zwei Fälle unterscheiden:

- ***"Totales Outsourcing"***, das auch "komplettes Outsourcing" genannt wird[103]. Hierbei wird ein Objekt vollständig outgesourct. Der Outsourcer übernimmt alle damit verbunden Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben; der Outsourcer übernimmt dann die volle Verantwortung für die Erbringung des Objektes, und der Aufgabenbereich unterliegt mithin nicht mehr der Disposition der outsourcenden Unternehmung.
- ***"Partielles Outsourcing",*** das auch als "Modul-Outsourcing" oder "selektives Outsourcing" bezeichnet wird. In diesem Fall wird lediglich ein Teil eines Aufgabenbereichs, beispielsweise aus dem Bereich der Entsorgungslogistik der physische Transport der Entsorgungsobjekte, oder innerhalb von diesem nur die Realisationsaufgaben, nicht jedoch sämtliche Planungs- und Kontrollaufgaben, auf den Outsourcer übertragen. Der Outsourcer ist somit nur für die Erbringung der definierten Teil-Leistungen verantwortlich. Die

[102] Wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht, vollzieht sich die Insourcing-Umfangsanalyse auch in gleicher Weise.

[103] Siehe auch Bühner/Tuschke (1997), S. 21. Zahn/Barth/Hertweck (1999), S. 8, unterscheiden außer dem "kompletten" und "selektiven" Outsourcing zusätzlich noch das "Business Process Outsourcing", das sich auf die Auslagerung eines ganzen Geschäftsprozesses auf einen externen Dritten bezieht. Da sich dieses jedoch nicht von einem totalen Outsourcing abgrenzen läßt, wird es in der vorliegenden Arbeit unter totalem Outsourcing subsumiert.

Planungs- und Kontrollaufgaben werden weiterhin durch die interne Lösung wahrgenommen. Somit enthält das partielle Outsourcing sowohl ein teilweises Outsourcing als auch eine teilweise Insourcing-Lösung der Aufgabenabwicklung.

Bei der Entscheidung über einen bestimmten Umfang des Outsourcing spielt vor allem die ***"Dispositionsmacht über das Objekt"*** als Einflußfaktor eine wesentliche Rolle. Im Unterschied zum totalen Outsourcing wird mit dem partiellen Outsourcing kein vollständiger Verlust der Dispositionsmacht der outsourcenden Unternehmung über das Outsourcing-Objekt einhergehen. Werden bei einer betrieblichen Umweltschutzaufgabe etwa sämtliche Planungs-, Realisations- und Kontrollfunktionen auf den Outsourcer (besonders im Falle eines externen Outsourcing) übertragen, kann die outsourcende Unternehmung vorab die Gefahr nicht ausschließen, daß der Outsourcer nach dem Vertragsabschluß durch ***opportunistisches Verhalten*** seine Macht zu seinen eigenen Gunsten ausnutzen wird[104]. Eng mit diesem Faktor verbunden sind auch die ***Unabhängigkeit vom Outsourcer*** oder unternehmungspolitische Faktoren wie ***Geheimhaltung***[105]. Darüber hinaus können weitere Einflußgrößen wie beispielsweise der Erhalt der mit dem Objekt verbundenen Arbeitsplätze und nicht zuletzt die ***"langfristigen unternehmerischen Erwartungen"***[106] bei der Entscheidung des Outsourcing-Umfangs eine Rolle spielen.

Die Heranziehung derartiger Einflußfaktoren führt in der Regel dazu, daß das Ergebnis der umfangsbezogenen Analyse der vorangegangenen ***objektbezogenen Entscheidungsfindung*** (Bestimmung von "Soll-Outsourcing-Objekte") teilweise relativiert wird. Eine betriebliche Aufgabe, die zwar Eigenschaften eines Soll-Outsourcing-Objektes aufweist, wird demzufolge nicht ***vollständig*** outgesourct, sondern durch eine partielle Lösung erbringt die outsourcende Unternehmung einen Teil selbst (Insourcing-Objekte) und überträgt einen anderen Teil der Leistungserbringung auf den Outsourcer. Dies führt de facto zu einer ***Verringerung der Soll-Outsourcing-Objekte*** um einen Teil der Leistungserbringung. Umgekehrt ist auch die Einbe-

---

104 Ähnlicher Ansicht ist auch Nagengast (1997), S. 76. Während dieser Faktor bei den Aufgaben aus dem tertiären Bereich (wie Reinigung der Maschinen oder Pflege der betrieblichen Gärten) vernachlässigt werden kann, ist dessen Relevanz bei den Aufgaben aus dem primären und sekundären Umweltschutzbereich (wie z.B. Entsorgungslogistik oder umweltgerechter Anlagenbau) aufgrund der damit verbundenen Konsequenzen hervorzuheben.

105 In der Literatur wird auf die Bedeutung dieses Faktors im Rahmen der Make-or-Buy-Entscheidung hingewiesen, siehe etwa Kern (1992a), S. 58; Kaltwasser (1994), S. 46 f., und die dort angegebenen Quellen.

106 Kern (1992a), S. 58.

ziehung des Outsourcing für die Erbringung von Teilleistungen im Bereich der "Soll-Insourcing-Objekte" nicht auszuschließen, was in diesem Fall zu einer ***Erweiterung der Outsourcing-Objekte*** führt.

Die folgende Abbildung stellt diesen Zusammenhang schematisch dar. Mit der Outsourcing-Umfangsbestimmung ist die Outsourcing-Objektanalyse abzuschließen und für die tatsächlich zu outsourcenden Aufgaben ist eine ***Outsourcing-Formanalyse*** durchzuführen.

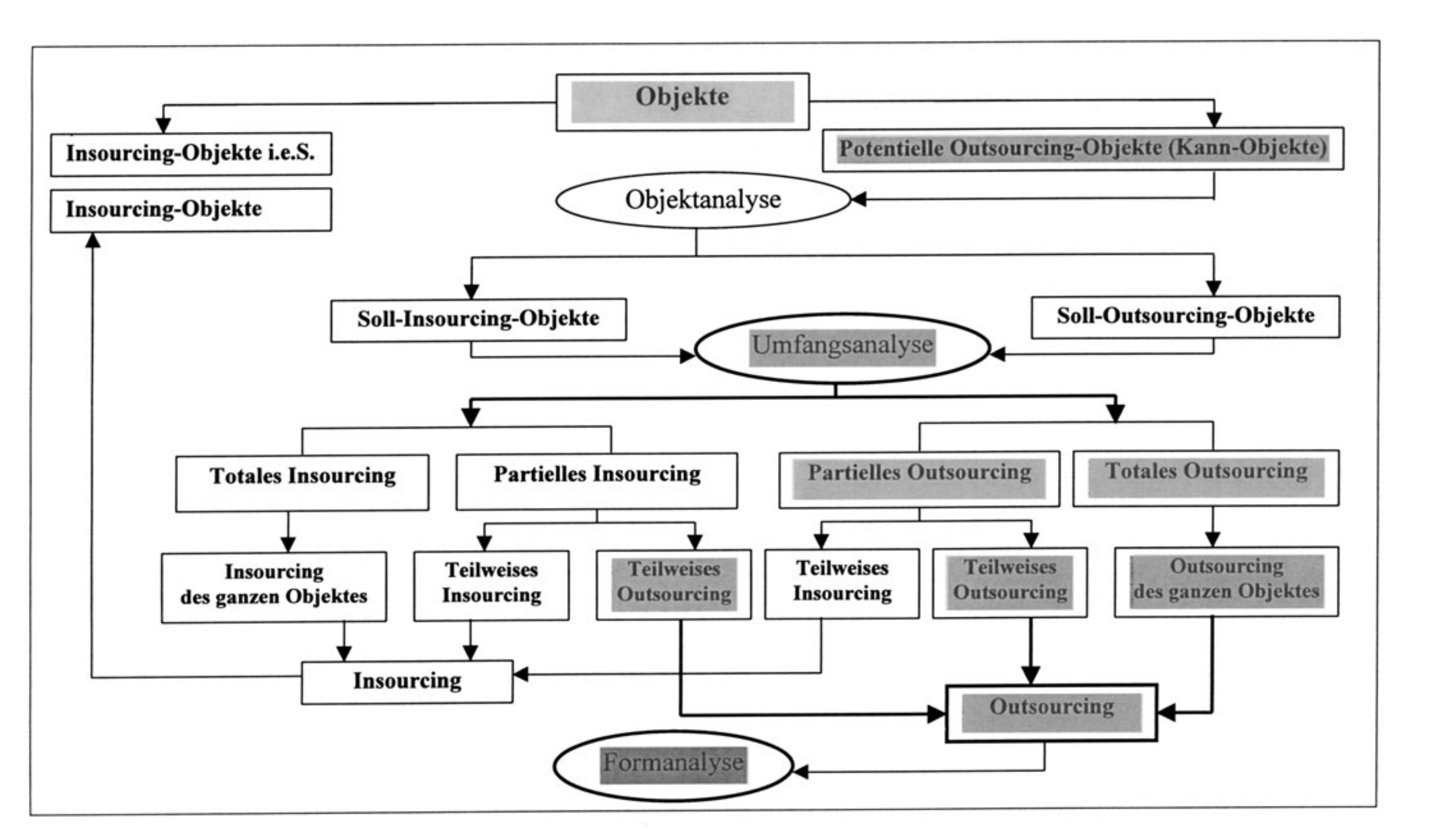


Abb. 14: Objektbezogene Umfangsanalyse

3.3 Umweltschutz bei der Outsourcing-Formanalyse

3.3.1 Intention der Outsourcing-Formanalyse

Bei dem Outsourcing ist die ***Form*** als eine wesentliche Dimension neben dem ***Ziel*** und dem ***Objekt*** zu nennen und deren Bedeutung im Outsourcing-Prozeß hervorzuheben. Im Rahmen des Outsourcing-Planungsprozesses knüpft die Formanalyse an die vorangegangene Objektanalyse und deren Ergebnisse (Objektbestimmung) an und ist im Anschluß daran durchzuführen. Diese Phase beinhaltet die Analyse der verschiedenen Formalternativen sowie ihrer Einflußfaktoren und wird mit der Festlegung einer bestimmten Outsourcing-Form ***(Formbestimmung)*** für das Outsourcing-Objekt abgeschlossen. Diese Bestimmung ist jedoch im weiteren Sinne aufzufassen, da sie sowohl die "Formbeurteilung" beim vorhandenen Outsourcing als auch die "Formauswahl" für das geplante Outsourcing umfaßt bzw. umfassen soll.

Im Falle von Outsourcing ist zu überprüfen, ob und inwieweit eine bereits gewählte und realisierte Form des Outsourcing die Umweltschutzaspekte berücksichtigt und wie sich eine "nachträgliche" Aufnahme des Umweltschutzes (im Falle einer Nichtberücksichtigung) auf die vorhandene Outsourcing-Form auswirkt oder auswirken kann. Inwiefern die outsourcende Unternehmung nach der Überprüfung jedoch bereit ist, eine umweltschutzadäquate Form des Outsourcing nachträglich zu gestalten, hängt vor allem von den anpassungsbedingten Konsequenzen (z.B. aufgrund der abgeschlossenen Verträge) und der Intensität der Umweltschutzorientierung der outsourcenden Unternehmung und der Outsourcer ab.

Im Falle eines geplanten Outsourcing sind vorab mögliche Auswirkungen und Konsequenzen der unterschiedlichen Formgestaltung auf den Umweltschutz zu analysieren, und es ist eine Form auszuwählen, die die Umweltschutzbelange am ehesten berücksichtigt. Mit Auswahl einer "umweltschutzgerechten" Outsourcing-Form können nachträgliche Anpassungskosten vermieden bzw. reduziert werden.

Diese formbezogenen Integrationsansatzpunkte lassen sich ausgehend von der ***Herkunft der Outsourcing-Objekte***[107] sowohl beim Outsourcing von den vorrangig mit dem betrieblichen Umweltschutz anfallenden Objekten feststellen als auch beim Outsourcing von Objekten, die sich nicht primär aus dem betrieblichen Umweltschutz ergeben.

---

[107] In diesem Zusammenhang siehe die Ausführungen Kap. IV.3.2.2.1 und 3.2.2.2.1.

In der Planungsphase ist aus umweltschutzbezogener Perspektive besonders im Falle eines geplanten Outsourcing[108] die Bedeutung der Formauswahl für die zuerst genannten Objekte (Umweltschutzobjekte) aufgrund der damit verbundenen ökologischen und ökonomischen Konsequenzen hervorzuheben. In diesem Fall stellt die ***formbezogene Entscheidungsfindung*** unter Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten ein komplexes Entscheidungsproblem dar, das in "methodischer Hinsicht" vor allem durch die Reichweite der ***formbezogenen Alternativen*** und die ***formbestimmenden Merkmale*** sowie das Spektrum der ***formbezogenen Entscheidungskriterien und Einflußgrößen*** beeinflußt und determiniert wird.

3.3.2 Formbezogene Alternativen und formbestimmende Merkmale

Mit den formbezogenen Alternativen (Strukturalternativen) werden mögliche Ausprägungsformen der Gestaltung der Beziehungen zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem Outsourcer bezüglich eines Outsourcing-Objektes zum Ausdruck gebracht. Die Feststellung einer Reichweite für diese Alternativen hängt grundsätzlich davon ab, wie die Auslegung der Formdimension vorgenommen wird. Die Auslegungsdiskussion ist jedoch von einer auf "unterschiedliche Outsourcing-Auffassungen"[109] zurückgehenden Meinungsverschiedenheit gekennzeichnet. Diese Auffassungsunterschiede schlagen sich erwartungsgemäß auch in der Form-Diskussion nieder; denn die Auffassung, die unter Outsourcing lediglich eine "Auslagerung" versteht, schließt im vorhinein die Kooperationsformen der "Ausgliederung" aus der Formdiskussion aus. Hinzu kommt auch die Begriffsvielfalt aufgrund der unterschiedlichen Benennungen der Outsourcing-Strukturalternativen[110], indem etwa in der Literatur[111] eine "umfangsbezogene Unterteilung des Outsourcing" oder eine "Outsourcing-Klassifizierung"[112] auch als "Outsourcing-Formen" bezeichnet und diskutiert werden.

---

[108] Da die Überprüfung einer "bereits vorhandenen Outsourcing-Form" und deren nachträglich umweltschutzinduzierte Anpassung auch in der der Planungsphase nachgelagerten "Durchführungs- und Kontrollphase" stattfinden kann.

[109] Siehe in diesem Zusammenhang die Begriffsbestimmung und Abgrenzungsproblematik in Kap. II.2.3.

[110] Zu unterschiedlichen Bezeichnungen der möglichen Formen siehe beispielsweise Picot (1991), S. 340; Eversheim u.a. (1993), S. 85; Picot/Reichwald (1994), S. 560 f.; Hinterhuber (1996), S. 135; Kalaitzis/Kneip (1997), S. 12; Arnold (1999), S. 313; Zahn/Barth/Hertweck (1999), S. 8, und die dort angegebenen Quellen.

[111] Siehe etwa Bühner/Tuschke (1997), S. 21; Nagengast (1997), S. 76 ff.

[112] Beispielsweise nimmt Nagengast (1997), S. 74 ff., mittels der Heranziehung von vielen Differenzierungskriterien - die sich zum Teil auch überschneiden, z.B. "übertragene Phase der Dienstleistung" und "Zahl

Dieser Arbeit liegt wie dargestellt[113], eine weitgefaßte Forminterpretation des Outsourcing zugrunde, wonach sich drei grundsätzliche Strukturalternativen (Ausgliederungs-, Lokalisierungs- und Auslagerungsformen) mit unterschiedlichen formbestimmenden Merkmalen erkennen lassen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über diese Formen und deren Merkmale, die im Rahmen des Basiskonzeptes erarbeitet, begründet, abgegrenzt und erläutert worden sind.

Strukturalternativen des Outsourcing und die formbestimmenden Merkmale
Inhouse-Outsourcing (Ausgliederungsform)
• **Formbestimmende Merkmale:** ▪ Übertragung der Aufgaben/Funktionen und Potentiale auf die Outsourcer ▪ Vorliegen einer kapitalmäßigen Verflechtung mit den Outsourcern ▪ Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Outsourcer ▪ Leistungserbringungsort bei den Outsourcern oder bei der outsourcenden Unternehmung ▪ Unterschiedliche Art der Outsourcer nach dem Integrationsgrad in der outsourcenden Unternehmung und nach den vertraglichen Regelungen (z.B. Ausgliederung auf eine eigene Tochterunternehmung oder Neugründung einer Gemeinschaftsunternehmung).
Internal-Sourcing (Lokalisierungsform)
• **Formbestimmende Merkmale:** ▪ Übertragung der Aufgaben/Funktionen, jedoch keine Übertragung der Potentiale auf die Outsourcer ▪ Rechtlich-kapitalmäßige Unabhängigkeit der externen Outsourcer ▪ Lokalisierung des Ortes der Leistungserbringung bei der outsourcenden Unternehmung ▪ Hoher Integrationsbedarf bei den Beziehungen aufgrund der geographischen Nähe ▪ Variantenunterschiede aufgrund der unterschiedlichen Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten der outsourcenden Unternehmung auf die Leistungserbringung sowie der Art der Funktionsausübung der Outsourcer (z.B. Gründung eines Industrieparks auf dem Betriebsgelände oder Verlagerung von Teilen des Leistungserbringungsprozesses der Outsourcer in Produktionsstätten der outsourcenden Unternehmung und eine gemeinsame Leistungserbringung).
Externes Outsourcing (Auslagerungsform)
• **Formbestimmende Merkmale:** ▪ Übertragung der Aufgaben/Funktionen, jedoch nicht der Potentiale auf die externen Outsourcer ▪ Rechtliche und kapitalmäßige Unabhängigkeit der Outsourcer ▪ Leistungserbringungsort beim Outsourcer ("External-Sourcing").

Tab. 4: Outsourcing-Formen und ihre relevanten Bestimmungsmerkmale

der Übertragungsphasen" oder "Grad der Einflußnahme" auf die übernehmende Unternehmung und "Selbständigkeit" der übernehmenden Unternehmung - eine sich auf den ganzen Outsourcing-Prozeß von Dienstleistungen beziehende umfangreiche "Outsourcing-Klassifikation" vor, welche er als "Outsourcing-Formen" von Dienstleistungen bezeichnet.

[113] Siehe dazu die Ausführungen im Rahmen des Basiskonzeptes in Kap. II.2.4.

Bei der Analyse der ***Outsourcing-Strukturalternativen unter Umweltschutzaspekten*** ist im ersten Schritt zu untersuchen, ob die genannten Strukturalternativen auch beim Outsourcing von betrieblichen Umweltschutzaufgaben herangezogen werden können. Die gestellte Frage ist zu bejahen. Wie bereits aus dem Überblick ersichtlich wird, läßt sich bei keiner Form-Alternative ein "hemmendes Strukturmerkmal" in dem Sinne, daß eine Einbeziehung der Strukturform beim Outsourcing von Umweltschutzaufgaben von vornherein als ausgeschlossen betrachtet werden kann, feststellen. Ausgehend von den ***formbestimmenden Merkmalen*** einzelner Alternativen und den Aufgabenarten des Umweltschutzes lassen sich grundsätzlich bei allen drei Alternativen Ansatzpunkte zur Anwendung erkennen. Die Ausgliederung der Umweltschutzaufgaben auf eine gegründete eigene Tochtergesellschaft[114] oder auf eine neu gegründete Gemeinschaftsunternehmung[115] sind formal ebenso denkbar und realisierbar wie eine Auslagerung auf die externen Outsourcer (z.B. Entsorgungsunternehmungen). Die Einbeziehung der Lokalisierungsformen in den Umweltschutzbereich kann dadurch realisiert werden, daß eine externe Entsorgungsunternehmung mittels ihrer auf das betriebliche Gelände der outsourcenden Unternehmung (z.B. aus der Automobilbranche) verlagerten Aufbereitungsanlagen und -technologien die Aufbereitungsarbeiten (z.B. Rückgewinnung von Produktkomponenten durch Demontage) durchführt oder die intern anfallenden oder extern gesammelten Rückstände für ihren Wieder-/Weitereinsatz in den Produktionsprozeß aufbereitet.

Die Strukturalternativen des Outsourcing gewinnen auch unter Umweltschutzaspekten an Bedeutung, wenn es sich nicht primär um das Outsourcing von betrieblichen Umweltschutzaufgaben handelt. So können im Rahmen des Inhouse-Outsourcing durch die Gründung einer Gemeinschaftsunternehmung, die beispielsweise die vollständige Abwicklung der Beschaffungstransporte für einen Konzern und darüber hinaus für Dritte übernimmt, ökologische Vorteile durch die Transportbündelung erzielt werden[116].

---

[114] Beispielsweise wurde die "TRV Thermische Rückstandsverwertung GmbH & Co. KG" im Jahre 1994 als Tochtergesellschaft der Rheinischen Olefinwerke GmbH (ROW) Wesseling, und der Ruhrkohle Umwelt GmbH (RAG Umwelt) Bottrop, gegründet. Die TRV betreibt eine thermische Rückstandsverwertungsanlage in Wesseling mit einer Kapazität von ca. 60.000 t pro Jahr und verwertet Abfälle aus der chemischen und der mineralölverarbeitenden Industrie sowie vergleichbare Abfälle aus anderen Bereichen, vgl. TRV-Umwelterklärung (1997), S. 2.

[115] Zu Beispielen mit netzwerkartigen Formen wie "Preussag Recycling" (Automobilbranche), "Stahl Recycling" (Sanitärbranche), "Frei" (Kunstoffbranche) siehe Kirchgeorg (1999), S. 346, und die dort angegebenen Quellen. Zu weiteren Beispielen einer umweltorientierten Zusammenarbeit in der Automobilindustrie in Form von Bildung von Gemeinschaftsunternehmungen siehe Krcal (2000), S. 7 ff.

[116] Als Beispiel hierfür ist die "KATRANS Speditionsgemeinschaft mbH" zu nennen, die eine Gemeinschaftsgründung von Karstadt (97%) und der Deutschen Bahn AG (3%) ist und deren Aufgabe die Ab-

Der Prozeß formbezogener Entscheidungsfindung soll im zweiten Schritt über diese "Ob-Frage" bezüglich der grundsätzlichen Anwendung der Strukturalternativen des Outsourcing im Umweltschutzbereich hinaus die Frage nach der ***Formbestimmung*** für die outzusourcenden Objekte miteinschließen. Wird im ersten Schritt der ***zulässige Alternativenraum*** analysiert und festgelegt, steht im zweiten Schritt die ***Auswahl einer Alternative*** aus dem zulässigen Raum im Vordergrund der Analyse.

3.3.3 Formrelevante Entscheidungskriterien und Einflußgrößen

Die umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing-Prozesses erfordert eine adäquate Outsourcing-Form, die unter Berücksichtigung der entscheidungsrelevanten Einflußfaktoren zu bestimmen ist. Bei der Auswahl dieser Einflußfaktoren treten jedoch Bestimmungsprobleme auf, die vor allem auf die interdependenten Beziehungen zwischen den Outsourcing-Dimensionen ***Ziel***, ***Objekt*** und ***Form*** zurückzuführen sind. So wird - wie bereits im Rahmen der Objektanalyse deutlich wurde - beispielsweise die "interne Ressourcensituation" nicht nur die Outsourcing-Objektentscheidung maßgeblich beeinflussen, sondern es kann dadurch auch Einfluß auf die Formentscheidung ausgeübt werden.

Diese "Überschneidungsproblematik" kann gelöst bzw. umgangen werden, indem die ***Form*** und das ***Objekt*** ohne eine differenzierte Analyse zusammengefaßt und behandelt werden. Diese Vorgehensweise wird trotz starker Interdependenzen zwischen Ziel, Objekt und Form und der daraus resultierenden Problematik an dieser Stelle nicht weiter verfolgt, denn zum einen sollen alle Outsourcing-Entscheidungen zielorientiert getroffen werden, und zum anderen weisen die Objekt- und Formanalysen unterschiedliche Intentionen und Entscheidungsgegenstände auf. Außerdem ist die Argumentationsrichtung bei den Objekt- und Formentscheidungen sehr unterschiedlich, wenn auch bei der Entscheidungsfindung ein gleicher Einflußfaktor herangezogen wird. Darüber hinaus gehen von dem ***Formkriterium*** bei der Objektentscheidung und von dem ***Objektkriterium*** bei der Formentscheidung Einflüsse in unterschiedlicher

wicklung aller Transporte von den weltweit ansässigen Lieferanten zu den konzerneigenen Logistikzentralen und die Transporte von den Logistikzentralen in die Filialen umfaßt. Die ökologischen Vorteile gehen insb. auf die volle Auslastung (bis 85%) der LKW's und Waggons durch die Transportbündelungen und auf den relativ hohen Bahnanteil (dokumentiert sich in einem Tonnenkilometeranteil von 75%) zurück, vgl. Oertel/Abrahm (1996), S. 14.

Stärke aus. So kann bei der Objektentscheidung auf die Heranziehung der Form als ein Entscheidungskriterium aufgrund seiner untergeordneten Bedeutung z.B. im Vergleich zur Ressourcensituation und der ökologischen Betroffenheit verzichtet werden, während eine solche Vorgehensweise bei der Formentscheidungsfindung nicht vorgenommen werden darf, da diese Entscheidung erheblich von dem Outsourcing-Objekt beeinflußt und unter Umständen sogar von diesem determiniert wird. Unter Berücksichtigung dieses Sachverhalts und ungeachtet dessen, ob im Outsourcing-Prozeß ein für die Formentscheidung als relevant geltendes Entscheidungskriterium auch bei anderen Entscheidungsfindungen (z.B. Objekt- oder Umfangsbestimmung) herangezogen wird oder herangezogen werden kann, sind die formrelevanten Kriterien festzulegen und die vorhandenen Strukturalternativen daraufhin zu überprüfen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden bei der formbezogenen Entscheidungsfindung zur Beurteilung der Strukturalternativen die Einflußgrößen ***Objekteigenschaften***, ***Schnittstellenaspekte*** sowie ***weitere*** einbezogen. Im Zusammenhang mit den weiteren Einflußgrößen ist die Bedeutung von ***Ressourcen- und Motivationsaspekten sowie sozialen und rechtlichen Aspekten*** aufgrund der damit einhergehenden Formeinflüsse hervorzuheben. Die Formrelevanz dieser Einflußfaktoren wird im folgenden begründet und einer näheren Analyse unterzogen, wobei an dieser Stelle noch zu erwähnen ist, daß sie an sich keine reine umweltschutzorientierte Einflußgröße darstellen. Sie weisen jedoch einen starken Umweltbezug auf, der auch in der folgenden Analyse der Outsourcing-Strukturalternativen im Vordergrund steht.

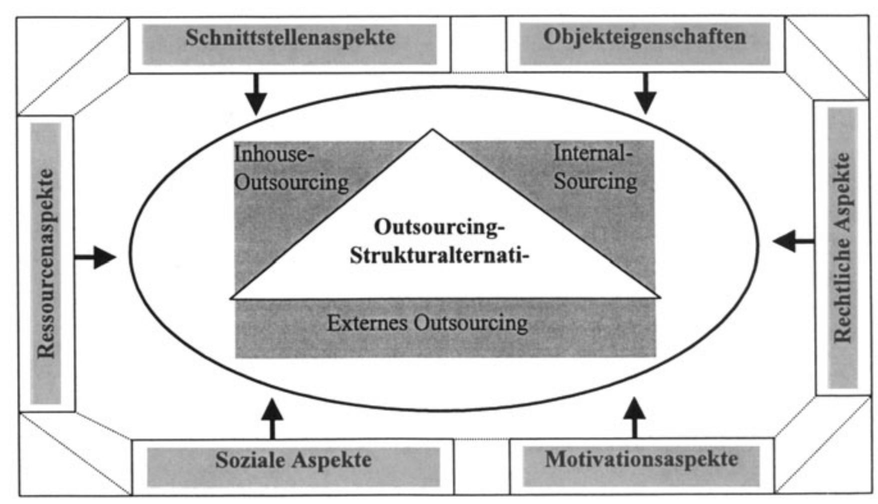


Abb. 15: Relevante Einflußfaktoren auf die Outsourcing-Formgestaltung

3.3.4 Kriteriengestützte Entscheidungsfindung: Formrelevante Implikationen und Tendenzaussagen

3.3.4.1 Objekteigenschaften als Kriterium bei der Formgestaltung

In der einschlägigen Outsourcing-Literatur wird die Formentscheidung in einer engen Verknüpfung mit dem Outsourcing-Objekt insbesondere durch die Heranziehung der Leistungs- bzw. Objekteigenschaften vorgenommen[117]. In Verbindung mit den leistungsbezogenen Eigenschaften, die die Formentscheidung beeinflussen können, ist die Bedeutung von ***Faktorspezifität***, ***Unsicherheit*** und ***Häufigkeit***[118] festzustellen. Damit wird jedoch bei der Analyse einer untersuchten Leistung die Betrachtung nur auf solche Eigenschaften konzentriert, die auch im Rahmen der transaktionskostentheoretischen Analyse ("Transaktionskostenansatz")[119] als spezielle Merkmale oder Eigenschaften einer "Transaktion"[120] von Bedeutung sind. Sie gelten als wesentliche Einflußgrößen der Transaktionskosten, die generell als Kosten der Information und Kommunikation für die Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung bei arbeitsteiliger Leistungserstellung zu bezeichnen sind[121]. Die Transaktionskosten stehen im Unterschied zu den innerhalb der Unternehmung im Falle einer Eigenerstellung (Insourcing) anfallenden Organisationskosten überwiegend mit der Fremdvergabe der Aufgabenabwicklung (Outsourcing) im Zusammenhang und gelten bei der Wahl einer Outsourcing-Strukturalternative im allgemeinen als ein relevantes kostenbezogenes Entscheidungskriteri-

---

[117] Siehe etwa Picot (1991), S. 344 ff.; Arnold (1999), S. 313 f. Die Abhängigkeit zwischen dem Outsourcing-Objekt und der -Form wird als so groß angesehen, daß Picot (1991), S. 344, darauf hinweist, daß die Höhe und Struktur der Transaktionskosten wesentlich von den Leistungseigenschaften und den gewählten Einbindungsformen abhängen. Arnold (1991), S. 313, betrachtet die Auswahl einer Strukturalternative nur als ein Entscheidungsproblem des "Outsourcing-Designs", das eng mit dem Grad der Leistungstiefe zu verknüpfen und zu lösen ist.

[118] Diese drei Eigenschaften (speziellen Merkmale einer Transaktion) gehen auf Williamson zurück, vgl. z.B. Williamson (1990), S. 59.

[119] Siehe zum Transaktionskostenansatz insb. Coase (1937), S. 386 ff.; Williamson (1975); Williamson (1990); Picot (1982), S. 267 ff.; Bössmann (1983), S. 105 ff.; Schneider (1985), S. 1237 ff.; Picot (1991), S. 336 ff.; Picot (1992), S. 103 ff.; Picot (1993), Sp. 4194 ff.; Michaelis (1985); Baur (1990), S. 39 ff.; Benkenstein/Henke (1993), S. 77 ff.; Kaas/Fischer (1993), S. 686 ff.; Schneider (1994), S. 66 ff.

[120] In der Literatur wird der Begriff "Transaktion" nicht einheitlich definiert, vgl. Bössmann (1983), S. 107; Michaelis (1985), S. 65 ff.; Rotering (1993), S. 96 ff. Im Rahmen dieser Arbeit wird von Transaktion dann gesprochen, wenn von einer technisch separierten Einheit (über eine technisch trennbare Einheit hinweg) ein materielles oder immaterielles Gut an eine andere Einheit übertragen wird, vgl. auch Williamson (1990), S. 1; Wildemann (1992), S. 86; Beuermann/Halfmann (1997), S. 11. In der Literatur werden außer dieser physischen Transaktionsabwicklung auch sämtliche vertraglichen Regelungen und der Transfer von Handlungs- und Verfügungsrechten (Property Rights) im Rahmen eines Vertrages subsumiert, vgl. Niebuer (1992), S. 8 f.; Bongard (1994), S. 157, und die dort angegebenen Quellen.

[121] Vgl. Picot (1982), S. 270; Picot (1991), S. 344.

um. Vor diesem Hintergrund ist die Analyse der Objekteigenschaften als wesentliche Einflußgröße der Transaktionskosten bei der Auswahl einer Outsourcing-Form im betrieblichen Umweltschutzbereich vorzunehmen.

Als eine herausragende Eigenschaft einer Leistung gilt deren ***Spezifität*** (asset specifity)[122]. Mit der Spezifität wird vor allem die Standardisierbarkeit und Einzigartigkeit einer Leistung beschrieben. Damit wird das Ausmaß der zur Durchführung der Transaktion notwendigen Investitionen zum Ausdruck gebracht. Die Spezifität bezieht sich auf den Wert, den eine zu erbringende Leistung bzw. eine Investition innerhalb einer Transaktionsbeziehung besitzt; außerhalb dieser Transaktionsform ist die Investition gar nicht oder nur mit einem Wertverlust bzw. Inkaufnahme von zusätzlichen Kosten verwendbar[123]. Bei der Analyse der Spezifität der Umweltschutzaufgaben soll allerdings eine differenzierte Betrachtung hinsichtlich der ***Aufgaben- und Spezifitätsarten*** vorgenommen werden. Als Grund hierfür ist anzuführen, daß zum einen der betriebliche Umweltschutz vielfältige Teilaufgaben mit unterschiedlichen Eigenschaften umfaßt[124], die eine Analyse dieser Eigenschaften für den Umweltschutzbereich erfordern. Zum anderen ist Spezifität als ein ***mehrdimensionales Konstrukt*** aufzufassen, das bei den Umweltschutzaufgaben in der Regel verschiedene Formen und unterschiedliche Grade aufweist. Während sich die Umweltschutzaufgaben z.B. in Form der Entsorgungsleistungen, die auf einen Wiedereinsatz von prozeß- und produktinduzierten Abfällen abzielen, durch eine hohe Spezifität auszeichnen[125], genießen die einfachen Transportleistungen eine niedrige Spezifität. Der Spezifitätsgrad einer Umweltschutzaufgabe resultiert vor allem aus den Faktoren[126] ***Sachkapital-, Humankapital- und Standortspezifität.*** Das Kriterium der Sachkapitalspezifität kann in den Aufgaben und Funktionen im Umweltschutzbereich vorliegen, wenn ihre Abwicklung bestimmte Spezialmaschinen oder spezifische Werkzeuge erfordert, die nicht standardisiert, sondern auf die Bedürfnisse einer bestimmten Unternehmung zugeschnitten sind

[122] Zu einer ausführlichen Behandlung der Spezifität als Leistungseigenschaft siehe vor allem Williamson (1990), S. 60 ff.; Baur (1990), S. 61 ff.; Picot (1991), S. 345; Picot/Maier (1992), S. 21; Kaas/Fischer (1993), S. 688; Schneider (1994), S. 69 ff.; Dillmann (1996), S. 31 f.; Schott (1996), S. 10 f.; Beuermann/Halfmann (1997), S. 12 ff.

[123] Vgl. Kaas/Fischer (1993), S. 688. Die Verwendungsmöglichkeiten einer zur Produktion eines speziellen Produktes eingesetzten Fertigungsmaschine sind außerhalb dieser ursprünglichen Transaktionsbeziehung begrenzt bzw. nur unter Hinnahme der entsprechenden Umrüstungskosten möglich, siehe hierzu auch Baur (1990), S. 61.

[124] Siehe dazu Kap. IV.3.2.2.1.

[125] Vgl. zu einem hohen Spezifitätsgrad derartiger Entsorgungsleistungen Stölzle (1996), S. 138.

[126] Siehe zu den verschiedenen Spezifitätsarten Williamson (1990), S. 108; Baur (1990), S. 62 f.; Schneider (1994), S. 71 ff.; Beuermann/Halfmann (1997), S. 12.

(z.B. spezielle Recyclinganlagen, Demontage- oder Aufbereitungsanlagen sowie Transporteinrichtungen für hoch umweltgefährdende Abfälle). Die Humankapitalspezifität äußert sich vor allem in Gestalt eines speziellen Wissens und Know-hows sowie in Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals im Umweltschutzbereich[127]. Sie können allerdings nur durch spezielle und langjährige Ausbildung und entsprechende Erfahrungen aufgebaut werden. Standortspezifität ergibt sich dann, wenn beispielsweise die Reduktionsaufgaben eine bestimmte räumliche Anordnung der aufeinanderfolgenden Produktionsstufen erfordern[128] oder wenn angesichts der "Unbeweglichkeit" einer Anlage oder der "Untrennbarkeit" eines Gesamtprozesses aufgrund chemischer und physikalischer Gesetzmäßigkeiten eine bestimmte Abwicklungsform der damit verbundenen Aufgaben erforderlich ist[129].

Mit zunehmender Leistungsspezifität ist eine Erhöhung der wechselseitigen Abhängigkeit und damit auch ein zunehmendes Sicherheitsbedürfnis der Beteiligten in einer Transaktion zu erwarten, denn im Extremfall kann der Leistungsbezieher der einzige Abnehmer bzw. Nachfrager und der Leistungslieferant der einzige Hersteller bzw. Anbieter der spezifischen Leistung sein[130]. Demzufolge nehmen die Transaktionskosten zu. Hinzu kommt eine mangelnde Möglichkeit zur Realisierung von Skaleneffekten aufgrund der fehlenden Möglichkeit des Aggregierens der Nachfrage beim Leistungslieferanten. Aus der Analyse der Spezifität lassen sich für die Strukturalternativen des Outsourcing folgende Implikationen erkennen:

- Je höher die Spezifität eines zu erbringenden Objektes im Umweltschutzbereich einzustufen ist, desto eher ist bei dessen Outsourcing eine interne Form gegenüber einer externen

---

[127] Die Humankapitalspezifität ist z.B. bei Reduktionsaufgaben häufig hoch, denn die zu ihrer Realisation erforderlichen Fachkenntnisse und Lerneffekte sind aufgrund der erst in den letzten Jahren gewachsenen Relevanz bislang nicht sehr groß, vgl. Beuermann/Halfmann (1997), S. 13.

[128] Vgl. Beuermann/Halfmann (1997), S. 13.

[129] So verbietet es sich von selbst, aufgrund der Notwendigkeit des "Arbeitens in einer Hitze" den Walzstahl in räumlich weit von der Stahlerzeugung entfernten Betriebsstätten zu produzieren, denn aufgrund der Abkühlung der Blöcke müssen sie dann für die Weiterverarbeitung erneut erhitzt werden, vgl. Bohr/Weiß (1994a), S. 345; Dichtl (1993), Sp. 3525.

[130] Vgl. Picot (1991), S. 345; Kaas/Fischer (1993), S. 688. Derartige Transaktionsbeziehungen mit einem gegenseitigen Abhängigkeitscharakter werden auch als "lock-in-Situation" bezeichnet, siehe dazu Williamson (1990), S. 61. Solche Konstellationen verlangen eine stabile und integrative Beziehung zwischen den Transaktionspartnern, damit keine Vertragspartei die Abhängigkeitssituation zu ihren Gunsten ausnutzt, siehe auch Kaas/Fischer (1993), S. 688. In den Fällen, bei denen es nur noch wenige Vertragspartner gibt und demzufolge ein hoher Grad an Abhängigkeit vom Transaktionspartner vorliegt, wird auch von der sog. "small-numbers-Situation" gesprochen; diese Problematik steht in kausalem Zusammenhang mit der Spezifität. Aufgrund der geringen Anzahl von Transaktionspartnern fehlen bei solchen Situationen vergleichbare Marktpreise zur Bewertung des Leistungsobjekts, siehe zur "small-numbers-Problematik" Baur (1990), S. 66 f.; Bongard (1994), S. 160; Schneider (1994), S. 69 ff.

Form vorzuziehen und demzufolge eine Strukturalternative mit einem hohen Integrationsgrad (z.B. eine Form des Inhouse-Outsourcing) auszuwählen.

- Bei einer ausgeprägten Standortspezifität, etwa wenn die Stufen der Leistungserstellungsprozesse aufgrund der engen technologischen Verknüpfungen oder räumlichen Anordnungen nicht trennbar sind, ist die Strukturalternative des Outsourcing i.e.S., die mit einer geographischen Verlagerung des Objektes verbunden ist, weitgehend ausgeschlossen[131] ; daher ist in solchen Fällen von der Auslagerung des Objektes abzuraten, und die Alternativformen des Internal-Sourcing (Lokalisierung der Outsourcer-Unternehmungen) sind vorzuziehen.

Neben der Spezifität gilt ***Unsicherheit***[132] als weitere Eigenschaft einer Leistung[133]. Bezüglich des Phänomens der Unsicherheit einer Leistung ist zwischen den "internen" und "externen" Unsicherheitssituationen zu unterscheiden. Eine zunehmende Unsicherheit bezüglich der zu erbringenden Leistung führt grundsätzlich zu erheblichen Schwierigkeiten bei den internen Planungsaufgaben[134] und zur Beeinträchtigung einer langfristigen umfassenden vertraglichen Absicherung[135] im Falle einer externen Abwicklung der Aufgabe. Die interne Unsicherheitssituation ist insbesondere durch eine ***leistungsbedingte Unsicherheit*** gekennzeichnet und umfaßt alle Unsicherheitsaspekte im Bereich der betroffenen Leistung selbst. Diese Unsicherheiten entstehen vor allem in bezug auf qualitative, quantitative, zeitliche oder technische Änderungen einer zu erbringenden Leistung[136]. So kann im Bereich Recycling beispielsweise

---

131 Ähnlicher Ansicht ist auch Bogaschewsky (1996), S. 128.

132 Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings von "Unsicherheit i.w.S." ausgegangen, die im Gegensatz zu einer "Sicherheit" - siehe dazu Albach (1976), Sp. 4037 - dann vorliegt, wenn alle Zustände nicht bekannt sind und infolge der unvollkommenen Informationen Zweifel an dem Eintreten der zukünftigen Ereignisse bestehen; sie umfaßt die "Unsicherheitssituation i.e.S." und die "Risikosituation". Die "Unsicherheit" bezeichnet eine Situation, in der dem Entscheider die Eintrittswahrscheinlichkeit eines zukünftigen Ereignisses unbekannt ist, vgl. Albach (1976), Sp. 4037. Liegen jedoch für die zukünftigen Ereignisse gewisse objektive oder subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten vor, die dem Entscheidenden bekannt sind, wird von "Risiko" gesprochen, vgl. Bamberg/Coenenberg (1985), S. 17. In der Literatur werden Risiko- und Unsicherheitsaspekte auch unter dem Oberbegriff "Ungewißheit" zusammengefaßt, siehe z.B. Michaelis (1985), S. 156, Fußnote 357. Zu einer eingehenden Klassifikation der Erwartungen siehe ferner Kern (1974), S. 87.

133 Allerdings wird "Unsicherheit" und "Häufigkeit" im Unterschied zur Spezifität eine "unterstützende Eigenschaft" zugesprochen, vgl. Picot (1991), S. 347.

134 Zum "Phänomen der Unsicherheit" und dessen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen für Planungsprozesse siehe stellvertretend Kern (1974), S. 84 ff. Zu Einflüssen der Unsicherheit auf die Planung der betrieblichen Reduktion siehe Beuermann/Halfmann (1997), S. 14 ff.

135 Vgl. Picot (1992), S. 113.

136 Vgl. Picot (1991), S. 347.

Unsicherheit hinsichtlich der Menge, Qualität, Beschaffenheit und des zeitlich-räumlichen Anfalls von Recyclinggegenständen bestehen, die bei der internen oder externen Abwicklung von Bedeutung ist.

Die externe Unsicherheit (***umweltbedingte Unsicherheit***[137]) geht auf die Unsicherheiten aus dem betrieblichen Umsystem zurück, die in irgendeiner Art und Weise die in Frage kommende Leistung beeinflussen können. In Anlehnung an die gedankliche Aufteilung des betrieblichen Umsystems[138] kann hierbei zwischen den Unsicherheiten unterschieden werden, die sich primär auf ***globalbedingte Unsicherheitsaspekte***[139] hinsichtlich einer Leistung beziehen und denjenigen, die sich auf ***verhaltensbedingte Unsicherheitsaspekte*** beziehen, welche sich vor allem auf das opportunistische Ausnützen von Situationen mit asymmetrischer Informationsverteilung[140] im Falle einer externen Abwicklung zurückführen lassen. Im Bereich Umweltschutz kann eine hohe globale Unsicherheitssituation bezüglich der rechtlichen (z.B. Entwicklung der Umweltschutzgesetzgebung), sozio-kulturellen (z.B. Entwicklung des Umweltbewußtseins und Sanktionspotentiale der Anspruchsgruppen) sowie marktlichen (z.B. Entwicklung der Rohstoffmärkte) Rahmenbedingungen festgestellt werden.

Die Unsicherheit nimmt grundsätzlich mit der zunehmenden Spezifität der Leistung zu[141], denn die komplexe und einzigartige Form einer Entsorgungsleistung, die beispielsweise auf einen Wiedereinsatz von prozeß- und produktionsinduzierten Abfällen abzielt, wird in der Regel als unsicherheitsbehafteter empfunden als die verbreitete Standardlösung der Deponierung von Abfällen. Außerdem ergeben sich Unsicherheiten bei spezifischen Umweltschutzaufgaben insbesondere durch die Abhängigkeit von den Vertragspartnern und die Gefahr eines opportunistischen Verhaltens[142]. Weitere Unsicherheiten können bezüglich der Art und Weise

---

137 Das Ausmaß der Umweltunsicherheit wird insb. durch die "Komplexität und Dynamik" der Umwelt (des betrieblichen Umsystems) bestimmt, siehe dazu Rotering (1993), S. 114, und die dort angegebene Literatur. Zur Komplexität und Dynamik der Umwelt und deren Merkmale siehe Kieser/Kubicek (1983), S. 318 f.; Michaelis (1985), S. 155 ff.

138 Siehe Kap. II.1.

139 Da bei der transaktionskostentheoretischen Betrachtung den aus dem unternehmungsexternen Umsystem hervorgehenden Aspekten vorwiegend eine untergeordnete Rolle zugesprochen und sie lediglich am Rande thematisiert werden - siehe zu dieser Kritik auch Beuermann/Halfmann (1997), S. 19 - stehen demzufolge insbesondere die "leistungs- und interaktionsbedingten Unsicherheiten" im Vordergrund. Da diese für die Outsourcing-Entscheidung im Umweltschutzbereich nicht ausreichend sind, müssen sie um die "globalbedingten Unsicherheitskomponenten" ergänzt werden.

140 Vgl. Baur (1990), S. 71, und die dort angegebene Literatur.

141 Siehe auch Beuermann/Halfmann (1997), S. 14, wobei der Umkehrschluß, daß jede unsichere Aufgabe gleichzeitig spezifisch sein müsse, nach ihrer Auffassung nicht gilt.

142 Vgl. Beuermann/Halfmann (1997), S. 14. Unter "opportunistischem Verhalten" ist ein Handeln der Trans-

der externen Abwicklung einer Umweltschutzaufgabe und der damit verbundenen, aber nicht vorhersehbaren Risiken bestehen. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn Unsicherheit darüber besteht, ob eine externe Entsorgungsunternehmung die übernommenen Entsorgungsaufgaben nach Vertragsabschluß auch tatsächlich sachgerecht und gesetzestreu erledigt. Aus der Analyse der Unsicherheit lassen sich folgende Implikationen für die Strukturalternativen des Outsourcing erkennen:

- Je höher die Unsicherheit (insbesondere die interaktionsbedingte) hinsichtlich eines zu erbringenden Objektes im Umweltschutzbereich ist, desto eher ist bei dessen Outsourcing eine Strukturalternative mit einem hohen Integrationsgrad (Ausgliederungs- und Lokalisierungsformen) gegenüber einer externen Form (Auslagerung) vorzuziehen.
- Im Zusammenhang mit den Unsicherheitsaspekten befindet sich in der Literatur bei der Übertragung der transaktionskostentheoretischen Analyse auf die Aufgaben im Umweltschutzbereich (z.B. Entsorgungslogistik) allerdings eine abweichende Schlußfolgerung. So wird Outsourcing u.a. bei "hoher Unsicherheit" empfohlen[143]. Eine solche allgemeine Aussage ist jedoch kritisch zu hinterfragen, denn nur auf der Basis einer differenzierten Betrachtung der Art der Unsicherheit und der verfolgten Umweltschutzpolitik der outsourcenden Unternehmung kann eine Aussage getroffen werden. So ist bei einer zunehmenden globalbedingten Unsicherheit (z.B. umweltrechtliche Entwicklung) durchaus nicht auszuschließen, daß die Unternehmungen insbesondere mit einer passiv-defensiven Umweltschutzpolitik eine Outsourcing-Form mit einem niedrigen Integrationsgrad (Auslagerung) gegenüber den Formen mit höherem Integrationsgrad vorziehen.

Als letzte relevante Eigenschaft ist die ***Häufigkeit*** zu nennen, mit der eine Leistung zu erbringen ist. Für die Heranziehung der Häufigkeit als Einflußfaktor bei der Festlegung einer Leistungserstellungsform sprechen vor allem die durch die Abwicklung wiederholter Aktivitäten erlangten Größendegressionsvorteile. Die durch Häufigkeitseffekte erzielbaren Degressionen beziehen sich sowohl auf die Transaktionskosten[144] als auch auf die Produktionskosten. So

aktionspartner im Sinne eines egoistischen Ausnutzens von günstigen Positionen zu verstehen, vgl. Kaas/Fischer (1993), S. 687.

143 Vgl. Stölzle (1996), S. 139. Er kommt ohne eine nähere Begründung zu dieser undifferenzierten Aussage.

144 Mit der zunehmenden Häufigkeit gleicher Transaktionen können sowohl die einmaligen (fixkostenartigen) sog. "set-up-costs" als auch die laufenden Transaktionskosten reduziert und eine bessere Vertrauensbasis kann zwischen den Transaktionspartnern aufgebaut werden, vgl. Picot (1982), S. 272; Schneider (1994), S. 78; Dillmann (1996), S. 33. So kann beispielsweise eine wiederholte Auswahl des gleichen Zulieferers zur

können mit zunehmender Häufigkeit der internen Recyclingprozesse z.B. die für diese Aufgabenbewältigung geschaffenen Potentiale ausgelastet, Lerneffekte erzielt und Spezialisierungsvorteile genutzt werden. Da aber eine Erzielung der Produktionskostenvorteile über den Effekt "economies of scale" sich durchaus sowohl intern als auch extern (z.B. wenn eine spezialisierte Recyclingunternehmung mehrere Kunden mit der gleichen standardisierten und nichtspezifischen Leistung bedient) realisieren läßt, ist bei der Entscheidung über die Erstellungsform einer Leistung unter Kostengesichtspunkten von Bedeutung, wer zu größeren Kosteneinsparungen kommt und darüber hinaus, ob und inwieweit im Falle eines Fremdbezugs der Outsourcer die erzielten Erfahrungseffekte über den Preis auch an die outsourcende Unternehmung weitergibt[145]. Aus diesem Blickwinkel heraus gewinnt diese Eigenschaft erst im Zusammenhang mit anderen Einflußfaktoren an Bedeutung; in der Literatur[146] wird ihr lediglich ein unterstützender Charakter zugesprochen; sie wirkt nur als Tendenzverstärker in Richtung auf eine bestimmte Erbringungsform einer Leistung[147]. Die folgende Abbildung gibt die bereits untersuchten drei formrelevanten Objekt-Eigenschaften zusammengefaßt wieder:

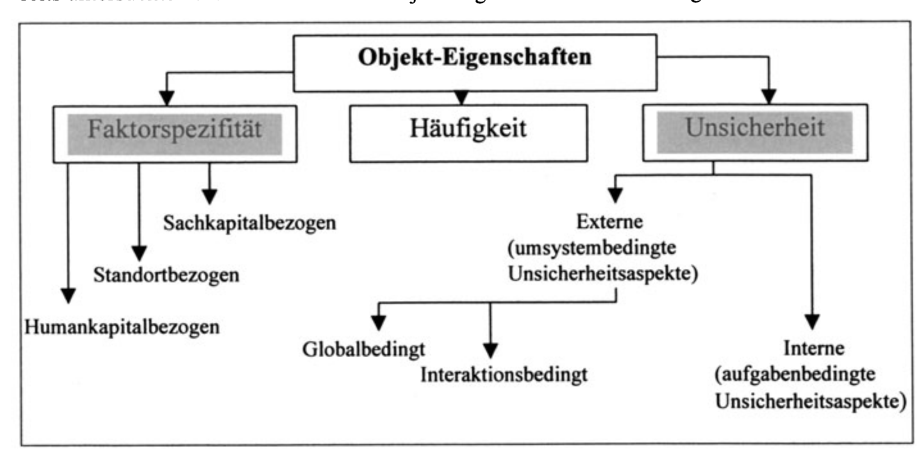


Abb. 16: Formrelevante Objekteigenschaften

Reduzierung der anfallenden Kosten der Erstvereinbarung und der Such-, Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Anpassungskosten führen.

145 Zu einer differenzierten Entwicklung von Erfahrungskurveneffekten im Zusammenhang mit der Make-or-Buy-Entscheidung siehe Schneider (1994), S. 80 ff.

146 Vgl. Picot/Reichwald/Schönecker (1985), S. 1030; Baur (1990), S. 80 f.; Picot (1991), S. 346 f.

147 Vgl. Kaas/Fischer (1993), S. 688. So wirkt die Häufigkeit einer Leistungserstellung erst in Verbindung mit ausgeprägter Spezifität und Unsicherheit verstärkend in Richtung auf deren Eigenerstellung. Picot weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß eine interne Leistungserstellung auch bei einer größeren Häufigkeit (bei hohen erforderlichen Stückzahlen) nur dann erfolgen sollte, wenn bei dieser Leistung die Merkmale Spezifität und Unsicherheit sehr ausgeprägt sind, vgl. Picot (1991), S. 347; Picot/Maier (1992), S. 22.

Zusätzlich zu den bereits untersuchten drei Eigenschaften wird in der Literatur noch die ***strategische Bedeutung***[148] einer Leistung als weiteres, aber wesentliches Merkmal in die Objekt-Form-Entscheidungsfindung einbezogen. Trotz eines engen Zusammenhangs zwischen der Spezifität und der strategischen Bedeutung einer Leistung sind beide Merkmale nicht dekkungsgleich, und zwar vor allem deshalb, weil die Leistungen mit hoher strategischer Bedeutung in der Regel gleichzeitig einen spezifischen Charakter aufweisen, jedoch nicht jede spezifische Leistung auch strategisch bedeutend ist[149]. Die Einbeziehung der strategischen Bedeutung eines Objektes in die Formentscheidung ist kritisch zu hinterfragen, denn die strategisch bedeutenden Leistungen (in bezug auf die Kunden und Konkurrenten) gehören zu den Kernkompetenzen der Unternehmung und damit auch zum Insourcing- und nicht zum Outsourcing-Gegenstand[150]. Mit ihrer Einbeziehung in die transaktionskostenorientierte Analyse von Outsourcing-Entscheidungen wird die Abgrenzung zwischen den In- und Outsourcingobjekten aufgehoben, und somit werden alle Objekte einer Unternehmung als Outsourcing-Potentiale angesehen[151].

Ausgehend von dieser "Objektinterpretation" und ohne eine differenzierte Objekt-Form-Entscheidungsfindung mündet die Analyse der Objekteigenschaften im Rahmen des Transaktionskostenansatzes in die Formulierung von ***Normstrategien***[152], die undifferenzierte Aussagen sowohl bezüglich der ***Outsourcing-Objekte*** als auch der ***Outsourcing-Formen*** beinhalten. Abgesehen davon, daß diese Normstrategien nicht selten nur mit der Heranziehung lediglich zweier Leistungseigenschaften, der strategischen Bedeutung und der Spezifität, abgeleitet werden[153] und teilweise vage formuliert sind[154], müssen die "Operationalisierungs- und Quan-

---

148 Die Einbeziehung der "strategischen Bedeutung" in die transaktionskostentheoretischen Überlegungen zum Outsourcing geht insbesondere auf Picot zurück, siehe hierzu Picot (1991), S. 346; Picot/Maier (1992a), S. 21.

149 Vgl. Picot (1991), S. 347.

150 Zum Einflußfaktor "strategische Bedeutung" einer Leistung siehe Kap. III.3.2 und Kap. IV.2.1.

151 Wenn eine Leistung strategisch bedeutend ist, so braucht sie nicht extra mit Hilfe der Transaktionskostenanalyse bestimmt zu werden, vgl. Bühner/Tuschke (1997), S. 26.

152 Siehe zu den Normstrategien im Rahmen des Transaktionskostenansatzes z.B. Picot/Reichwald/Schönecker (1985), S. 1029; Baur (1990), S. 217 ff.; Picot (1991), S. 346 f.; Picot/Maier (1992), S. 22; Benkenstein/Henke (1993), S. 87 f.

153 Siehe dazu etwa Picot/Reichwald/Schönecker (1985), S. 1032; Niebuer (1992), S. 66. Picot/Maier (1992), S. 21; Fischer (1994), S. 301; Guttenberger (1995), S. 130 f.

154 Siehe zu dieser Kritik Knolmayer (1994), S. 318. Er nennt den "reinen" oder "intern unterstützten" Fremdbezug eine vage Formulierung, die für die konkrete Zuordnung einer bestimmten Aufgabe wenig hilfreich erscheint.

tifizierungsprobleme"[155], die "pessimistischen verhaltensbezogenen Annahmen"[156] sowie die "Prämisse der identischen Produktionskosten"[157] kritisch beurteilt werden[158]. Darüber hinaus ist die ***Eindimensionalität der Entscheidungsfindung*** aufgrund der Fokussierung auf das Kostenkriterium - und hierbei lediglich auf Transaktionskosten - und somit auch aufgrund der Vernachlässigung der weiteren formrelevanten Einflußfaktoren kritisch zu hinterfragen.

Trotz dieser mit der transaktionskostenorientierten Analyse verbundenen inhaltlichen und formellen Unzulänglichkeiten ist jedoch die Analyse der Transaktionskosten und ihrer Einflußgrößen aufgrund ihrer Relevanz - wie aus den vorangegangen Ausführungen hervorging - bei der Outsourcing-Strukturwahl nicht zu vernachlässigen, wobei festzuhalten ist, daß sich aus dieser Analyse ***keine allgemeingültigen Outsourcing-Formempfehlungen***[159] ableiten lassen. Vielmehr können anhand der herangezogenen Eigenschaft eines Objektes lediglich ***Tendenzaussagen*** getroffen werden, die bei der Entscheidung über eine bestimmte Alternative aus dem Kontinuum der Outsourcing-Strukturalternativen von Bedeutung sind. Im umweltschutzorientierten Outsourcing-Prozeß ist eine Formentscheidung mittels Objekteigenschaften erforderlich, aber nicht ausreichend; zur Entscheidungsfindung sind weitere relevante Einflußfaktoren heranzuziehen.

---

155 Diese Schwierigkeiten liegen vor allem darin begründet, daß die Transaktionskosten nicht in traditionellen Kostenrechnungssystemen vorgesehen sind, vgl. Stölzle (1996), S. 125. Ferner siehe zum Quantifizierungs- und Abgrenzungsproblem der Transaktionskosten Scherm (1996), S. 51.

156 Dem Transaktionskostenansatz liegen zwei Verhaltensannahmen, die "begrenzte Rationalität des Handelnden" und das "opportunistische Verhalten der Transaktionspartner", zugrunde; siehe zu dieser Annahme Baur (1990), S. 48 f.; Kaas/Fischer (1993), S. 687; Rotering (1993), S. 107 f.; Bongard (1994), S. 159. Zu den Problemen dieser Annahmen siehe Schneider (1985), S. 1237 ff.; Niebuer (1992), S. 28 ff.; Rotering (1993), S. 111 f.; Bongard (1994), S. 178; Dillmann (1996), S. 46; Beuermann/Halfmann (1997), S. 26.

157 Nach Wildemann (1992), S. 86, geht die Transaktionskostenanalyse davon aus, daß die reinen Produktionskosten bei allen unterschiedlichen Organisationsformen gleich sind. Die Abweichungen ergeben sich aus einer unterschiedlichen Koordination der Produktionstätigkeit; es bestehen also nur Unterschiede bei den Transaktionskosten. Eine solche Annahme, jedoch mit einigen Beschränkungen, treffen auch Picot/Reichwald/Schönecker (1985), S. 1028. Zur Kritik dieser Annahme siehe Scherm (1996), S. 52, und die dort angegebene Literatur. Zu einer eingehenden Analyse der "Produktionskostenunterschiede" und zur Thematik der "Produktions- und Transaktionskosten" siehe Baur (1990), S. 113 ff.; Niebuer (1992), S. 15 ff.; Benkenstein/Henke (1993), S. 84 f.; Dillmann (1996), S. 37 ff.; Aulinger (1996), S. 129 ff.; Schott (1997), S. 16 f.

158 Zu einer kritischen Würdigung des Transaktionskostenansatzes aus unterschiedlicher Perspektive siehe Schneider (1985a), S. 1237 ff.; Wildemann (1992), S. 86; Kaas/Fischer (1993), S. 693; Benkenstein/Henke (1993), S. 85; Bongard (1994), S. 179 ff.; Dillmann (1996), S. 43 ff.; Scherm (1996), S. 51 f. ; Schott (1997), S. 15 ff.; Beuermann/Halfmann (1997), S. 26.

159 Aufgrund der Komplexität der Outsourcing-Entscheidungen sind allgemeingültige Handlungsempfehlungen grundsätzlich unmöglich, da sie eher schädlich als hilfreich sind, vgl. Zahn/Soehnle (1996), S. 105.

3.3.4.2 Schnittstellenaspekte als Kriterium bei der Formgestaltung

Lange Zeit wurde die ***outsourcinginduzierte Schnittstellenproblematik*** entweder gar nicht oder nur implizit im Zusammenhang mit dem Komplexitätsphänomen diskutiert, wobei die Fragestellung grundsätzlich darauf beschränkt blieb, ob Outsourcing zu einer "Reduktion" oder zu einer "Verschiebung" der Komplexität in der outsourcenden Unternehmung führt[160]. Angesichts einer weitgehenden Relevanz der Schnittstellenproblematik im Outsourcing-Kontext und der daraus resultierenden Anforderungen an das "***Schnittstellenmanagement***"[161] wurden in letzter Zeit die Schnittstellenaspekte jedoch explizit in der Outsourcing-Diskussion aufgegriffen und thematisiert[162]. Diese thematische Behandlung konzentriert sich allerdings auf die Analyse der allgemeinen Aspekte der Schnittstellen- und Koordinationsproblematik beim Outsourcing i.e.S. (Auslagerung) und zielt auf deren mögliche Beeinflussung durch organisatorische Maßnahmen im Rahmen des Schnittstellenmanagements ab. Die Schnittstellenproblematik aus der Perspektive der Outsourcing-Formgestaltung und eine frühzeitige Einwirkung auf diese Problematik durch die Auswahl einer geeigneten Outsourcing-Strukturalternative wird nicht thematisiert.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergibt sich eine ***Schnittstelle*** dann, wenn ein zusammengehörender Aufgabenkomplex in Teilaufgaben zerlegt und zur Bearbeitung den unterschiedlichen Aufgabenträgern übertragen wird; das führt grundsätzlich zu Interdependenzen zwischen den aufgabenübernehmenden organisatorischen Einheiten, und es besteht ein potentieller Koordinationsbedarf bezüglich der Aufgabenerfüllung[163]. Eine derartige Schnittstellenproblematik zeigt sich nicht nur zwischen den unternehmungsinternen Einheiten, sondern auch zwischen den kooperierenden selbständigen Unternehmungen[164] im Falle des Outsourcing.

Mit dem Outsourcing eines Objektes geht allerdings eine Reduzierung der internen Schnittstellen einerseits und die Entstehung der externen Schnittstellen zwischen der outsourcenden Unternehmung und den Outsourcern andererseits einher. Bei der Beurteilung des Outsourcing

---

160 Siehe zu dieser Diskussion im Rahmen der "Meinungen zum Thema Outsourcing", in BFuP (1994), beispielsweise Szyperski (1994), S. 369 f.; Hamer (1994); S. 368 f.

161 Siehe zum Thema "Schnittstellenmanagement" Köhler/Görgen (1991), S. 527 ff.; Brockhoff/Hauschild (1993); S. 396 ff.; Brockhoff (1994); Meckl (1994); Specht (1995), Sp. 2265 ff.; Frese (1998), S. 371 ff.

162 Siehe hierzu Frese u.a. (1995), S. 307 ff.; Frese (1996), S. 22 ff.; Scherm (1996), S. 55.

163 Vgl. Frese u.a. (1995), S. 307; Frese (1998), S. 371; Specht (1995), Sp. 2265; Köhler/Görgen (1991), S. 527. Zur Schnittstellenproblematik aufgrund der Arbeitsteilung siehe ferner Reiß (1993b), S. 6.

164 Gleicher Ansicht ist auch Meckl (1994), S. 2.

sollen zusätzlich zur quantitativen Schnittstellen-Betrachtung auch die mit der externen Koordination einhergehenden neuen Anforderungen an das betriebliche Schnittstellenmanagement berücksichtigt werden, wobei in diesem Zusammenhang eine Korrelation zwischen den Anforderungen und der Komplexität des Outsourcing-Objektes und dem Ausmaß an Ungewißheit bei dessen Erbringen festzustellen ist[165]. Die vor dem Outsourcing koordinierten "internalisierten" Schnittstellen werden durch das Outsourcing "externalisiert"[166]. Mit der Externalisierung der Schnittstellen ist eine externe Koordinationsproblematik zu erwarten, deren Lösung im Vergleich zur internen Koordinationsproblematik schwieriger sein kann. Diese These stützt sich vor allem auf die Auffassung[167], daß sich die Kommunikation und Koordination in einem (Teil)system aufgrund der Zugehörigkeit der Systemmitglieder reibungsloser vollziehen kann als zwischen verschiedenen (Teil)systemen.

Die Schnittstellenproblematik ist vor allem in einem engen Zusammenhang mit dem ***Outsourcing-Objekt*** zu betrachten, denn es ist entscheidungsrelevant, ob eine "isolierte Aufgabe" mit wenigen Schnittstellen mit den übrigen Unternehmungsaufgaben oder eine Aufgabe mit dem Charakter einer "Querschnittsfunktion", deren Outsourcing zahlreiche Schnittstellen begründet, outgesourct wird bzw. werden soll. Dem betrieblichen Umweltschutz kommt der Charakter der letztgenannten Querschnittsfunktion zu[168]. Die Schnittstellen ergeben sich bei der Planung, Durchführung und Kontrolle der betrieblichen Umweltschutzaufgaben sowohl innerhalb des Funktionsbereiches Umweltschutz als auch zwischen diesen Funktionsbereichen und den übrigen Elementar- und Querschnittsfunktionen der Unternehmung[169].

Das Outsourcing der betrieblichen Umweltschutzaufgaben begründet eine Schnittstellenproblematik, deren Ursache grundsätzlich darauf zurückgeht, daß durch Outsourcing eine arbeitsteilige Zerlegung eines in sich sachlich eng zusammengehörenden Aufgabenerfüllungsprozesses stattfindet. Der bisher in der outsourcenden Unternehmung vollzogene Aufgabenerfüllungsprozeß wird infolge von Outsourcing unterbrochen und ein oder mehrere Outsourcer werden in diesen Prozeß einbezogen. Durch diesen Vorgang verlagert sich die unterneh-

---

165 Zu diesem Zusammenhang siehe Frese (1996), S. 23. Er weist darauf hin, daß die durch Outsourcing verursachten Anforderungen an das Schnittstellenmanagement positive Effekte aufheben und überkompensieren können.
166 Vgl. Frese (1996), S. 20.
167 Zu dieser Auffassung vgl. Laßmann (1992), S. 157 ff.; Frese (1996), S. 22 ff.
168 Zum Umweltschutz als eine betriebliche Querschnittsfunktion siehe Kap. II.3.1.
169 Zur detaillierten Behandlung derartiger Schnittstellen siehe Stölzle (1993), S. 94 ff.

mungsinterne Koordination der Schnittstellen vielmehr auf eine unternehmungsübergreifende Koordinationsebene. Vor diesem Hintergrund ist bei der Analyse der mit dem Outsourcing von betrieblichen Umweltschutzaufgaben verbundenen Schnittstellenproblematik zu konstatieren, daß diese Problematik im Falle des Outsourcing eines Objektes zunächst unabhängig von der Outsourcing-Formgestaltung und der Auswahl einer bestimmten Outsourcing-Struktur vorliegt. Die Einbeziehung der Outsourcing-Formdimension in die Schnittstellen-Diskussion findet ihre Rechtfertigung dadurch, daß eine Outsourcing-Form spezifische Schnittstellen begründet, die sich ihrer Bedeutung nach (z.B. bezüglich Umfang, Ausmaß, Auswirkung) von denjenigen, die durch eine andere Outsourcing-Form entstandenen sind, unterscheiden können. Durch Auswahl einer bestimmten Outsourcing-Form kann die Schnittstellenproblematik vorab im Sinne ihrer Vermeidung bzw. Verminderung beeinflußt werden. Das setzt jedoch die Antizipation der strukturbedingten Schnittstellen und deren Auswirkungsanalyse bereits in der Planungs- und Entscheidungsphase des Outsourcing im Umweltschutzbereich voraus.

Zu diesem Zweck sind in der Outsourcing-Planung zur Analyse der schnittstellenbezogenen Auswirkungen von verschiedenen Strukturalternativen relevante Kriterien heranzuziehen, die eine Beurteilung der Alternativen ermöglichen. Erst nach der Bewertung der verschiedenen Formalternativen anhand eines herangezogenen Kriteriums bzw. der Gewichtung der Kriterien (wenn ein Kriterium nicht allein als ausschlaggebend gilt) ist eine Outsourcing-Form auszuwählen, bei der möglichst wenige kritische Schnittstellen im Vergleich zu anderen Alternativen zu erwarten sind. Die ***Vermeidung/Verminderung der Schnittstellenproblematik*** ist hierbei als ein wesentliches Zielkriterium anzusehen, auf dessen Realisation alle Outsourcing-Formentscheidungen abzielen sollen. Dieses Zielkriterium soll bei der Formgestaltung als Orientierungsraum dienen; es soll jedoch angesichts seiner groben Formulierung eine inhaltliche Konkretisierung erfahren. Die Konkretisierung der Schnittstellen-Zielsetzung ist ***problemursachenbezogen*** vorzunehmen, die grundsätzlich ***objekt-*** oder ***interaktionsorientiert*** erfolgen kann:

- Bei einer objektorientierten Betrachtung ist in der Outsourcing-Planungsphase ausgehend von dem zu outsourcenden Umweltschutzobjekt die damit verbundene (zu erwartende) interne und externe Schnittstellenproblematik festzulegen. Unter Rückgriff auf die wesentlichen Schnittstellenursachen (z.B. Vorliegen von Interdependenzen und Potential-

trennung)[170] ist das oben genannte Zielkriterium durch die Bildung von adäquaten Subkriterien zu konkretisieren, bei deren Berücksichtigung in der Formentscheidungsfindung eine Reduzierung der Schnittstellenproblematik nach dem Outsourcing zu erwarten ist. Bei dem betrieblichen Umweltschutz handelt es sich jedoch um ein breites Spektrum von verschiedenen Teilaufgaben (Outsourcing-Objekte) mit unterschiedlichen Eigenschaften[171]. Eine ursachenorientierte Konkretisierung des genannten Zielkriteriums in dieser Art und Weise ist im Umweltschutzbereich lediglich dann als zweckmäßig anzusehen, wenn das Outsourcing-Objekt exakt definiert ist; denn nur für ein definiertes Objekt kann festgestellt werden, welche konkreten internen und externen Schnittstellen bei dessen Outsourcing eintreten und worauf sie zurückzuführen sind.

- Die interaktionsorientierte Betrachtung setzt vor allem an Problemfeldern der Interaktionsbeziehung aus umweltschutzbezogener Sicht zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem Outsourcer an und versucht, eine Formentscheidung unter Berücksichtigung der Einflußmöglichkeiten der verschiedenen Formalternativen auf die zu erwartenden Interaktionsprobleme zu treffen. Die Vorgehensweise zielt darauf ab, durch die Antizipation von Interaktionsproblemen eine Outsourcing-Form auszuwählen, bei der im Vergleich zu anderen Alternativen ein geringeres Konfliktpotential bei der Realisierung der Umweltschutzziele zu erwarten ist. Die Konkretisierung des Zielkriteriums der Vermeidung/Verminderung der Schnittstellenproblematik wird vor diesem Hintergrund durch die Orientierung an interaktionsrelevanten Einflußfaktoren vorgenommen. Hinsichtlich dieser Vorgehensweise ist jedoch anzumerken, daß viele Konflikte und Interaktionsprobleme zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem Outsourcer vorab nicht vollständig antizipiert werden können.

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich bei der Outsourcing-Formentscheidung die Notwendigkeit, die zielrelevanten Kriterien unter Berücksichtigung der Schnittstellenproblematik heranzuziehen. Werden die mit der jeweiligen Betrachtungsweise verbundenen angedeuteten methodischen Probleme außer acht gelassen, lassen sich vor allem die folgenden

[170] Siehe Frese (1998), S. 371. Zu den Ursachen der Schnittstellenproblematik insbesondere innerhalb einer Unternehmung siehe außerdem Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 399 f.; Specht (1995), Sp. 2268 ff. Zur Schnittstellenproblematik bei unternehmungsübergreifender Zusammenarbeit siehe Meckl (1994), S. 7 ff.

[171] Siehe Kap. IV.3.2.2.1.

formrelevanten Aspekte (Subkriterien) erkennen, die aufgrund ihrer sachlichen Zusammenhänge miteinander verknüpft zu betrachten sind:

- ***Kritische Relevanz (Kritizität) der forminduzierten Schnittstellen***
- ***Örtliche Entfernung zwischen den Outsourcing-Beteiligten***
- ***Konflikthandhabung bei Zieldivergenzen.***

Diese Aspekte sind bei der outsourcingformbezogenen Entscheidungsfindung unter Umweltschutzaspekten einer näheren Analyse zu unterziehen:

- ***Aspekt der kritischen Relevanz (Kritizität) der forminduzierten Schnittstellen***

Im Kontext von Outsourcing und Umweltschutz ist die Vermeidung der Schnittstellenproblematik grundsätzlich in einem relativen Sinne zu verstehen, weil eine absolute Vermeidung dieser Problematik faktisch eine Aufhebung der dem Outsourcing zugrundeliegenden Grundgedanken der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung bedingen würde. Da jede Form des Outsourcing Schnittstellen begründet, ist bei der Beurteilung der Formalternativen nicht die Existenz, sondern die ***Kritizität der Schnittstellen*** entscheidungsrelevant. Die Schnittstellen sind dann als kritisch einzustufen, wenn dadurch die verfolgte ökologisch-ökonomische Zielkomponente des Outsourcing negativ beeinflußt wird. So sind die durch eine Outsourcing-Form (wie z.B. Ausgliederungsformen der Beteiligungs- und Gemeinschaftsunternehmungen in Entsorgung und Recycling) resultierenden ***"Ressourceninterdependenzen"***[172] - da die kooperative Aufgabenerfüllung etwa bezüglich der Entsorgung eine gemeinsame Erbringung und Benutzung von Ressourcen durch die Beteiligten bedingt - als kritisch zu bezeichnen, wenn in der Outsourcing-Planung aufgrund dieser Interdependenzen eine Zielbeeinträchtigung antizipiert wird. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn eine Gefährdung der Wettbewerbsposition der outsourcenden Unternehmung durch die Aneignung und Selbstverwendung des durch sie in den gemeinsamen Pool zu erbringenden Entsorgungs-Know-hows seitens anderer Beteiligter zu erwarten ist. Geht aber die outsourcende Unternehmung davon aus, daß dieses Risiko etwa aufgrund von rechtlich-vertraglichen Gegebenheiten, kapitalmäßigen Verflechtungen oder partnerschaftlicher Zusammenarbeit ausgeschlossen ist oder es sich hierbei um ein leicht imi-

---

[172] Zur "Ressourceninterdependenz", siehe Frese/Noetel (1992), S. 25; Frese (1998), S. 63. Sie wird auch als "gepoolte Interaktion", siehe etwa Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 399, oder als "Poolungs-Schnittstelle", siehe Meckl (1994), S. 9, bezeichnet.

tierbares und substituierbares Know-how oder einen Branchenstandard handelt, sind die durch diese Ausgliederungsform zu erwartenden Ressourceninterdependenzen nicht als kritisch zu betrachten.

Infolgedessen ist zu konstatieren, daß sich die Kritizität der formbedingten Schnittstellen angesichts der Heterogenität der Einflußgrößen und der Konstellationen nur bedingt in der Outsourcing-Planung feststellen läßt. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß die Kritizität der Schnittstellen nicht ausschließlich aufgrund der Ressourceninterdependenzen vorliegen kann, denn die weiteren Interdependenzen wie externe ***"Leistungsverflechtung"***[173] (sequentielle Verknüpfung) oder Zielkonflikte zwischen den Outsourcing-Partnern können ebenso zu kritischen Schnittstellen führen; sie werden im folgenden im Zusammenhang mit weiteren Aspekten behandelt.

- ***Aspekt der örtlichen Entfernung zwischen den Outsourcing-Beteiligten***

Auf die örtlich bedingten internen Restriktionen bei der Erbringung eines Objektes und ihre Formeinflüsse wurde bereits im Rahmen der ***Standortspezifität*** eingegangen[174]. Aus schnittstellenbezogener Sicht nimmt die Schnittstellen- und Koordinationsproblematik in der Regel mit der örtlichen Distanz der in einer Transaktion beteiligten Einheiten zu[175]. Das Problem erhöht sich, wenn zwischen den Transaktionspartnern ***Leistungsverflechtungen*** in der Art vorliegen, daß die Stufen des Leistungserstellungsprozesses der outsourcenden Unternehmung stark von der outgesourcten Leistung abhängig sind. Die Interdependenzen aufgrund der bestehenden externen Leistungsverflechtungen sind unter dem Gesichtspunkt ***räumlich-zeitlicher Verfügbarkeit des Outsourcing-Objektes*** koordinationsrelevant[176]; mangelnde Koordination hat ökonomische und ökologische Auswirkungen. Werden beispielsweise die Aufbereitungsarbeiten der in den Produktionsprozeß eingesetzten Recyclinggüter outgesourct, können die aus der räumlichen Entfernung resultierenden Probleme wie etwa längere Transportwege und -zeiten außer den damit verbundenen ökologischen Folgen (z.B. Umweltbela-

[173] Zu "internen Leistungsverflechtungen" innerhalb einer Unternehmung siehe Frese/Noetel (1992), S. 25 f.; Frese (1998), S. 59 ff.; Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 399. Sie werden auch als "Transfer-Schnittstellen" bezeichnet, siehe Meckl (1994), S. 8.

[174] Siehe dazu Kap. IV.3.3.4.1.

[175] Gleicher Ansicht ist auch Specht (1995), Sp. 2268.

[176] Gleicher Ansicht ist auch Laßmann (1992), S. 219, bezüglich der Entscheidungsinterdependenzen aufgrund der "innerbetrieblichen Leistungsverflechtungen" unter logistischen Aspekten.

stung durch zusätzliche Transporte) zur Entstehung von Leerkapazitäten und -kosten sowie zur Verlängerung der Durchlaufzeiten bei der outsourcenden Unternehmung führen.

Unter dem Umweltschutzgesichtspunkt führt die Berücksichtigung dieses Kriteriums in der Formentscheidungsfindung ceteris paribus zur Vorziehung des Internal-Sourcing bzw. der Lokalisierungsformen (z.B. Einbeziehung der Logistikdienstleister oder Entsorger in den Industriepark der outsourcenden Unternehmung) gegenüber dem Outsourcing in Form von External-Sourcing. Die Beurteilung der Ausgliederungsformen nach diesem Kriterium hängt jedoch davon ab, ob der Leistungserbringungsort bei der outsourcenden Unternehmung oder beim Outsourcer liegt.

- ***Aspekt der Konflikthandhabung bei Zieldivergenzen***

Die vorangegangenen Ausführungen lassen erkennen, daß das Outsourcing zur Begründung von Interdependenzen zwischen der outsourcenden Unternehmung und dem Outsourcer führt. Aus der Existenz einer Interdependenz zwischen den Outsourcing-Partnern können allerdings nur schwer konkrete Rückschlüsse auf die Konfliktintensität der Beziehung gezogen werden, da zum einen Interdependenzen nicht zwingend mit Interessengegensätzen verbunden sein müssen und zum anderen Aussagen zur tatsächlichen Konfliktintensität einer Interdependenz nur auf der Grundlage einer detaillierten Kennzeichnung der Beziehung möglich sind; aufgrund der Existenz von Interdependenzen kann allenfalls ein ***Konfliktpotential*** vermutet werden[177]. Diese Vermutung liegt nahe, wenn berücksichtigt wird, daß die Outsourcing-Beteiligten rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmungen sind und zu einem bestimmten Grade Unabhängigkeit (insbesondere im Falle der Auslagerung oder Lokalisierung) vorliegt[178]. Obwohl die auf die Outsourcing-Formgestaltung zurückzuführenden Konflikte nicht vollständig antizipiert und vorab durch eine Formänderung gelöst werden können[179], ist es unter Umweltschutzaspekten relevant, die Analyse und Beurteilung der Formalternativen

---

177 Vgl. Laßmann (1992), S. 161, und die dort angegebenen Quellen, jedoch im Zusammenhang mit innerbetrieblichen Interdependenzen und Konfliktpotentialen. Konflikte können im allgemeinen als Konkurrenzsituation aufgefaßt werden, die sich durch Auseinandersetzungshandlungen manifestieren, vgl. Oechsler (1992), Sp. 1131 ff. Zum "Konfliktphänomen" in Unternehmungen siehe ferner Steinle (1993), Sp. 2201 ff.

178 Siehe Kap. II.2.4.2 und Kap. IV.3.3.2.

179 Ähnlicher Ansicht ist auch Scherm (1996), S. 5, jedoch nicht in bezug auf die Formgestaltung.

nach der Möglichkeit einer ***Konflikthandhabung***[180] im Sinne der positiven Einwirkung auf potentielle Konflikte in den Prozeß der Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Infolge der ***Zieldivergenzen zwischen den Outsourcing-Beteiligten*** sind wesentliche Konfliktpotentiale zu erwarten. Die Einbeziehung der Zieldimension und der möglichen Zieldivergenzen in die Formüberlegungen ist aufgrund des konstitutiven Charakters der Ziele bei der umweltschutzorientierten Handlung der einzelnen Outsourcing-Beteiligten als Entscheidungseinheit vorzunehmen[181]. Die Zieldivergenzen können vor allem dann auftreten, wenn die im Outsourcing beteiligten Unternehmungen hinsichtlich des Umweltschutzes abweichende Ziele und Interessen verfolgen und eine handlungskoordinierende Wirkung eines übergeordneten Umweltschutzziels fehlt.

Vor diesem Hintergrund lassen sich bei der umweltschutzorientierten Outsourcing-Formgestaltung grundsätzlich zwei zusammenhängende relevante Aspekte erkennen, die im Rahmen der Outsourcing-Planung zu berücksichtigen sind:

- ***Einfluß der Zieldivergenzen auf den Umweltschutz***
- ***Einfluß der Formgestaltung auf die Zieldivergenzen.***

Während der erste Aspekt die aus den Zieldivergenzen resultierenden Konsequenzen für den Umweltschutz beinhaltet, bezieht sich der zweite Aspekt auf die Überprüfung, bei welcher Form des Outsourcing sich die zu erwartenden Zieldivergenzen umweltschutzbezogen positiv beeinflussen lassen.

Es ist zunächst in diesem Zusammenhang festzuhalten, daß aus Umweltschutzsicht der Frage nach dem Subjekt des Outsourcing keine wesentliche Bedeutung beizumessen ist; denn es spielt keine Rolle, von welcher der im Outsourcing beteiligten Unternehmungen bei der Erbringung eines Objektes der Umweltschutz realisiert wird. Primär soll dem Umweltschutz eine "Outsourcing-Gesamtsicht" zugrundeliegen.

---

180 "Konflikthandhabung", da die Terminologie "Konfliktlösung" aufgrund der Assoziation einer völligen Übereinstimmung der Konfliktpartner mißverständlich sein kann, vgl. auch Laßmann (1992), S. 163, Fußnote 113.

181 Siehe Kap. II.2.4.3.

Aus einer Gesamtbetrachtung heraus soll die Divergenzproblematik vor dem Hintergrund der unterschiedlichen ökonomisch-ökologischen Zielsetzungen der Outsourcing-Partner bei dem Outsourcing eines Objektes betrachtet werden. In diesem Zusammenhang sind die Bedeutung der verfolgten ***Umweltschutz-Zielkonzeption*** der im Outsourcing beteiligten Unternehmungen[182] und die ***Einfluß- und Kontrollmöglichkeit*** der outsourcenden Unternehmung auf das zu erbringende Objekt als entscheidungsrelevante Faktoren hervorzuheben, wobei anzunehmen ist, daß diese Möglichkeit mit zunehmendem Einbindungsgrad (z.B. aufgrund der Höhe der Kapitalbeteiligung, vertraglicher Vereinbarungen, örtlicher Nähe)[183] des Outsourcers in der outsourcenden Unternehmung ansteigt. Werden lediglich die extremen Ausprägungsformen der Umweltschutzpolitik der Outsourcing-Beteiligten berücksichtigt[184], sind negative Konsequenzen hinsichtlich des Umfangs und der Intensität des Umweltschutzes bei der Erbringung eines Outsourcing-Objektes zu vermuten, wenn der Outsourcer im Gegensatz zur outsourcenden Unternehmung eine passiv-defensive Umweltschutzpolitik verfolgt; im umgekehrten Falle sind positive Konsequenzen zu erwarten. Von daher können unter ökologischen Aspekten folgende Tendenzaussagen getroffen werden:

- Bei einer outsourcenden Unternehmung mit einer ***aktiv-offensiven Umweltschutzpolitik*** ist es erforderlich, die Formentscheidung primär unter ökologischen Aspekten zu treffen, da nur auf diese Weise die Realisation der mit dem Outsourcing verfolgten ökologischen und ökonomischen Ziele zu erwarten ist. Bei der Formentscheidung liegt es deshalb nahe, eine Outsourcing-Form mit einem hohen Integrationsgrad (z.B. Ausgliederungsformen) einer Form, bei der die Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten der outsourcenden Unternehmung erheblich beschränkt sind (z.B. Auslagerungsform), vorzuziehen.
- Bei einer outsourcenden Unternehmung mit einer ***passiv-defensiven Umweltschutzpolitik*** ist zu vermuten, daß die Formentscheidung primär unter ökonomischen Zielen getroffen wird. Aufgrund der anzunehmenden starken Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten der outsourcenden Unternehmung bei Outsourcing-Formen mit hohem Integrationsgrad kann davon ausgegangen werden, daß ökologische Aspekte auch nach dem Outsourcing zu kurz kommen werden. Aus ökologischer Sicht ist bei diesen Unternehmungen eine Outsour-

---

[182] Siehe Kap. III.3.

[183] Siehe auch Kap. II.2.4.2.

[184] Konstellationen, bei denen die beiden Outsourcing-Beteiligten eine gleiche Umweltschutzpolitik (etwa beide "aktiv-offensiv" oder "passiv-defensiv") betreiben, werden hier nicht betrachtet.

cing-Form mit geringerem Integrationsgrad wie Outsourcing i.e.S. (Auslagerung) vorteilhaft, wenn der Umweltschutz im Zielsystem des Outsourcers einen höheren Stellenwert annimmt. Daraus können sich außer direkten ökologisch positiven Effekten bei der Leistungserstellung und -erbringung aufgrund der Umweltschutzorientierung des Outsourcers auch indirekte Effekte bei der outsourcenden Unternehmung wie etwa Steigerung der Motivation der Mitarbeiter oder Imageverbesserung ergeben.

In einem engen Zusammenhang mit der Divergenzproblematik sind ***kulturelle Unterschiede*** zwischen den Outsourcing-Beteiligten als weiteres Konfliktpotential und Auslöser der Schnittstellenproblematik[185] in die Formüberlegung einzubeziehen. In der Literatur wird im Zusammenhang mit der interorganisationalen Zusammenarbeit die Bedeutung der kulturellen Faktoren hervorgehoben und ihnen ein wesentlicher Einfluß auf das Ge- oder Mißlingen der Zusammenarbeit zugesprochen[186]. Werden unter Unternehmungskultur die das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter einer Unternehmung prägenden Grundüberzeugungen, Werthaltungen, Normen und Traditionen verstanden[187], sind als Konsequenz der kulturellen Differenzen unterschiedliche Wertvorstellungen, Handlungs- und Denkmuster der am Outsourcing beteiligten Unternehmungen zu nennen, die sich auch in unterschiedlicher Wahrnehmung, Bearbeitung und Lösung von ökologischen Problemen zeigen können. Kulturunterschiede können außerdem zu ***interpersonellen und Intergruppenkonflikten***[188] zwischen den Outsourcing-Beteiligten führen.

Diese Aspekte gewinnen insbesondere bei outsourcenden Unternehmungen mit ausgeprägter Umweltschutzorientierung an Bedeutung, bei denen sich die Mitarbeiter mit der Ökologie als Teil der Unternehmungskultur identifizieren. So sind solche Konflikte bei Outsourcing-Formen, bei denen die Mitarbeiter der outsourcenden Unternehmung aufgrund der räumlichen Nähe eng mit dem Outsourcer-Personal verbunden sind (Lokalisierungsformen), nicht auszu-

---

[185] Ähnlicher Ansicht sind auch Meckl (1994), S. 11, und Specht (1995), Sp. 2269. Zur "Unternehmungskultur" siehe Kap. IV.3.2.3.3.2, und die dort angegebenen Quellen.

[186] Vgl. Kaufmann (1995), S. 294; Bruch (1996), S. 271, und die dort angegebenen Quellen.

[187] Zum komplexen Phänomen der Unternehmungs- bzw. Organisationskultur siehe vor allem Schreyögg (1992), Sp. 1525 ff.; Macharzina (1995), S. 203 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 420 ff.; Staehle (1999), S. 497 ff.; Bea/Göbel (1999), S. 410 f. Die Unternehmungskultur und die bereits in Kap. III.3.2 kurz behandelte "Unternehmungsphilosophie" werden hier als Synonym verwendet, da die beiden Termini ähnliche Funktionen besitzen und sich inhaltlich schwer abgrenzen lassen.

[188] Siehe dazu Meckl (1994), S. 11.

schließen, wenn die "Outsourcer-Kultur" bezüglich des Umweltschutzes erheblich von der der "Outsourcenden-Kultur" abweicht.

Weisen die Outsourcer im Gegenteil zu der outsourcenden Unternehmung eine Unternehmungskultur mit starkem Ökologiebezug auf, sind aus den Lokalisierungsformen eine positive Einwirkung auf die Mitarbeiter der outsourcenden Unternehmung durch das Outsourcer-Personal infolge einer engen Beziehung zu erwarten. Liegt aber der Outsourcing-Formgestaltung eine Orientierung an relativ identischen Kulturen ("Einheitskultur") der Beteiligten oder Bildung einer "Kooperationskultur"[189] zugrunde, kann angesichts der "Koordinationsfunktion der Kultur"[190] mit einer besseren Handhabung der Konflikte gerechnet werden[191].

Vor diesem Hintergrund sind bei umweltschutzorientierten outsourcenden Unternehmungen Ausgliederungsformen, etwa die Gründung einer Tochterunternehmung, vorzuziehen; denn hierbei liegen entweder keine großen kulturellen Differenzen[192] zwischen den beiden Unternehmungen vor oder die Kultur der Tochterunternehmung ist aufgrund der noch fehlenden gefestigten Strukturen leicht nach den kulturellen Vorstellungen der Mutterunternehmung beeinfluß- und gestaltbar[193]. Die Kernaspekte der durchgeführten Analyse der Schnittstellenproblematik gibt die folgende Abbildung zusammenfassend wieder:

---

[189] Zur "Kooperationskultur" siehe Reiß (1992), S. 166 f. Zur "interorganisationalen Kultur" und ihrer Entwicklung in der Outsourcingpartnerschaft siehe Bruch (1996), S. 271 ff.

[190] Siehe dazu Reiß (1992), S. 166 ; Specht (1995), Sp. 2270; Kaufmann (1995), S. 294.

[191] In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß unterschiedliche Werte- und Verhaltensstrukturen in den meisten Fällen auch bei fortgesetzter Kooperation und dem Entstehen einer gemeinsamen Kooperationskultur verbleiben, vgl. Kaufmann (1995), S. 294.

[192] Es ist zu erwähnen, daß auch innerhalb einer Unternehmung die kulturellen Unterschiede nicht vollständig beseitigt werden können. Specht (1995), Sp. 2269, weist darauf hin, daß auch innerhalb einer Unternehmung vor allem große Einheiten eigenständige Kulturen besitzen, die für zahlreiche Schnittstellenprobleme verantwortlich sind.

[193] Zu der These der leichten Gestaltbarkeit der Tochterunternehmungen unter kulturellen Aspekten siehe auch Kiser (1987), S. 40.

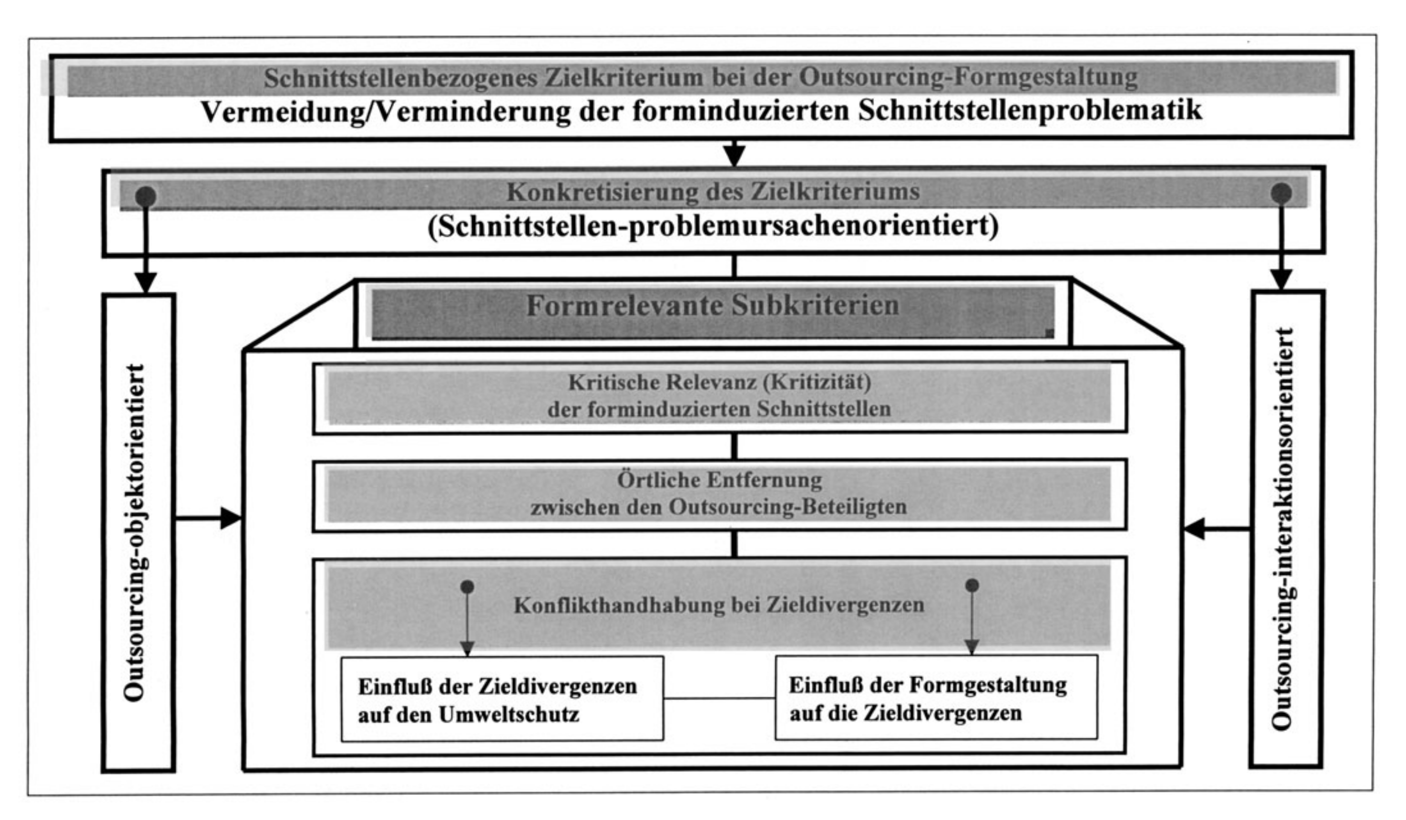


Abb. 17: Schnittstellenaspekte bei der Outsourcing-Formgestaltung

3.3.4.3 Weitere formrelevante Einflußgrößen

Im Formgestaltungsprozeß lassen sich außer den Objekteigenschaften und den Schnittstellenaspekten noch ***weitere Einflußgrößen***[194] erkennen, die auf die Outsourcing-Formentscheidung einwirken können. Ihre Subsumierung unter der Bezeichnung weitere soll allerdings nicht im Sinne einer "geringen Bedeutung" oder "Vernachlässigung" dieser Faktoren bei dem Entscheidungsprozeß interpretiert werden, denn aufgrund der unternehmungsspezifischen Zielsetzung und Gewichtung der Einflußgrößen können gerade eine oder mehrere dieser harten oder weichen Faktoren für die Formauswahl ausschlaggebend sein. In der vorliegenden Arbeit werden ***rechtliche Aspekte***, ***Ressourcenaspekte***, ***Motivationsaspekte*** und ***soziale Aspekte*** als weitere Einflußgrößen[195] zur Analyse herangezogen und auf ihre Formeinflüsse hin näher untersucht.

3.3.4.3.1 Rechtliche Aspekte bei der Formgestaltung

Die Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen zeigt, daß das Outsourcing zahlreichen Rechtsnormen unterworfen ist, wobei aus dem rechtlichen Spektrum vor allem haftungs-, arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Bestimmungen hervorzuheben sind, die aufgrund der damit verbundenen rechtlichen Implikationen für die outsourcende Unternehmung bei der Outsourcing-Formentscheidung im betrieblichen Umweltschutzbereich berücksichtigt werden sollen. So können sowohl die Auslagerung als auch Ausgliederung der Umweltschutzfunktionen und -aufgaben in den Anwendungsbereich des ***§ 613a BGB*** fallen, der die Rechte und Pflichten beim Betriebsübergang regelt. Zu beachten sind außerdem relevante Rechtsnormen

---

[194] Diese Bezeichnung wird nur aus formellen Gründen vorgenommen; in der vorliegenden Arbeit wurde auf einige relevante Aspekte bereits im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen und der Objektentscheidung eingegangen.

[195] Auf weitere Einflußfaktoren wie "Image" wird hier nicht näher eingegangen, siehe zum Thema "Image" bzw. "Einstellung" im allgemeinen Meffert (1986), S. 84 ff. Im Kontext der Outsourcing-Formgestaltung unter Imageaspekten ist folgende Tendenzaussage zu treffen: wurde bei der outsourcenden Unternehmung mit einem Objekt ein positives Umweltschutzimage in der Öffentlichkeit aufgebaut (Objekt als Gegenstand des Images), ist im Falle des Outsourcing ceteris paribus eine Form mit höherem Integrationsgrad (Ausgliederung) auszuwählen, denn hierbei kann die outsourcende Unternehmung von dem vorhandenen Image weiterhin profitieren. Andererseits ist zu vermuten, daß die outsourcende Unternehmung mit passiv-defensiver Umweltschutzpolitik in der Öffentlichkeit durch die Auswahl einer Form mit niedrigem Integrationsgrad (Auslagerung) und der Heranziehung von umweltschutzorientierten Outsourcern mit positivem Image (Unternehmung als Gegenstand des Images) von deren Image profitieren kann.

der ***§§ 87, 90, 91, 92, 106, 111, 112*** und ***113 BetrVG*** aufgrund der damit einhergehenden unterschiedlichen Rechtsfolgen[196]. Hinzu kommt, daß sich bei der Outsourcing-Formgestaltung im Falle einer Ausgliederungsvariante die Wahl einer ***Rechtsform***[197] für die ausgegliederte Unternehmung (funktions- und potentialübernehmende Einheit) als ein zusätzliches Entscheidungsproblem darstellt, das die Einbeziehung der rechtlich-juristischen Aspekte in die Entscheidung erfordert. Als mögliche Rechtsformen kommen bei allen Ausgliederungsvarianten der Umweltschutzaufgaben besonders die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG) in Betracht[198]. Auch in einem umweltschutzorientierten Outsourcing unterliegt die Gründung einer Tochter- oder Gemeinschaftsunternehmung den jeweiligen rechtlichen Bestimmungen des GmbHG oder AktG. Von daher ist eine Rechtsform unter Beachtung der gesetzlichen Grundlagen (z.B. Haftungskapital, Haftungsregelung, Leitungs- und Überwachungsgremien) zu wählen. Auch die Beurteilung der Rechtsformen hinsichtlich ihrer Einflußmöglichkeiten auf den Umweltschutz ist vor diesem rechtlichen Hintergrund in die Formentscheidung einzubeziehen. Hierbei ist für die outsourcenden Unternehmungen mit einer aktiv-offensiven Umweltschutzpolitik die Bedeutung des ***Informations-, Weisungs- und Kontrollrechts*** hervorzuheben, die in einem engen Zusammenhang mit der verbleibenden ***Leitungsmacht*** der outsourcenden Unternehmung zu betrachten ist, welche ihrerseits abhängig[199] von der ***Höhe der Kapitalbeteiligung*** ist. So besitzt die outsourcende Unternehmung als Muttergesellschaft bei der Ausgliederung auf eine Tochterunternehmung mit der GmbH-Rechtsform eine hohe Leitungsmacht und mehr Durchgriffsmöglichkeiten als bei der AG. Im Falle einer GmbH kann sie die Weisungen an die Geschäftsführer erteilen, deren Befugnisse beschränken und über ein uneingeschränktes Informationsrecht verfügen[200]. Bei den Gemeinschafts- und Beteiligungsunternehmungen ist aufgrund der Anzahl der Beteiligten, ihrer un-

---

196 Dazu und zu "haftungsrechtlichen Grundlagen" (UmweltHG; ProdHaftG), die die Outsourcing-Entscheidung maßgeblich beeinflussen, siehe Kap. III.2.4. Zur Anwendbarkeit des § 613a BGB im Outsourcing und der verschiedenen Rechtsprechungen des Bundesarbeitsgerichts (BAG) und des Europäischen Gerichtshofs (EuGH), siehe Beer (1998), S. 139 ff., und die dort angegebenen Quellen. Zum "Betriebsübergang" nach § 613a BGB siehe ferner Bachner (1996), S. 291 f.

197 Mit dem Begriff "Rechtsform" lassen sich alle rechtlichen Regelungen zusammenfassen, "die einen Betrieb über seine Eigenschaft als Wirtschaftseinheit hinaus auch zu einer rechtlich faßbaren Einheit machen", Schierenbeck (2000), S. 28.

198 Diese Rechtsformen werden in der Literatur insbesondere im Falle der Ausgliederung der Datenverarbeitung genannt, siehe etwa Heinzl (1992), S. 33 ff. Sie lassen sich jedoch ohne weiteres auch bei der Ausgliederung von betrieblichen Umweltschutzaufgaben und -funktionen anwenden.

199 Zu dieser Abhängigkeit siehe Kap. II.2.4.2.3; Heinzl (1992), S. 33 ff.; Schott (1995), S. 16.

200 Vgl. Heinzl (1992), S. 34. Im Unterschied zur GmbH besitzt der Vorstand der AG weitergehende Rechte und Pflichten, und er hat die AG in eigener Verantwortung zu leiten, vgl. Heinzel (1992), S. 34.

terschiedlichen Kapitalanteile und der zu erbringenden Leistungen anzunehmen, daß die Durchsetzung der Leitungsmacht der outsourcenden Unternehmung sich schwieriger als bei der Tochterunternehmung gestaltet[201].

3.3.4.3.2 Ressourcenaspekte bei der Formgestaltung

Da eine tiefgreifende Analyse der ***Ressourcensituation***[202] bereits im Rahmen der Objektentscheidung vorgenommen wurde, wird sich im folgenden lediglich auf die damit verbundenen Formeinflüsse beschränkt. Die Einbeziehung der Ressourcensituation bei der Formgestaltung ist darauf zurückzuführen, daß bei der Objektentscheidung "Grenzfälle" in der Regel nicht ausgeschlossen werden können. In diesen Fällen besitzen entweder die outsourcende Unternehmung und der Outsourcer bei der Erbringung eines Objektes eine relativ gleiche Ressourcensituation und Kompetenzstärke, oder die outsourcende Unternehmung besitzt nur einige, aber nicht alle für die Leistungserstellung und -erbringung erforderlichen personellen, technologischen und finanziellen Ressourcen. Somit können durch die Ausgliederungsvarianten in Form von Gemeinschafts- und Beteiligungsunternehmungen die Kompetenzen eines Partners mit denen eines anderen ergänzt und ***Synergieeffekte*** durch die ***Ressourcenbündelung*** erzielt werden. Als ein Beispiel hierfür ist die im Jahr 1994 durch die Automobilhersteller BMW, FIAT und Renault gegründete Gemeinschaftsunternehmung "Together for Recycling" zu nennen[203].

Die outsourcende Unternehmung kann auch im Falle einer geringen Ressourcenausstattung (z.B. bei Fehlen des spezifischen Entsorgungs-Know-hows) gemeinsam mit einem Entsorger eine Beteiligungsunternehmung gründen, bei der beide jeweils Kapitalanteile behalten. Die outsourcende Unternehmung überträgt ihre Entsorgungsfunktion auf die neugegründete Un-

---

201 Ähnlicher Ansicht ist auch Heinzl (1992), S. 35.

202 Siehe dazu Kap. IV.3.2.3.3.2; allerdings wurden dort "Kultur" und "Motivation" als "organisatorische Ressourcen" bezeichnet. Diese Ressourcen werden bei der hier behandelten Ressourcensituation bewußt nicht berücksichtigt, da auf die Unternehmungskultur bereits im Rahmen der Divergenzproblematik eingegangen und "Motivation" aufgrund ihrer Formrelevanz gesondert in die Formanalyse einbezogen wurde.

203 Als Auslöser für diese Zusammenarbeit wurde angeführt, daß keine der beteiligten Unternehmungen über ein umfassendes europaweites Vertriebsnetz verfügte, so daß die Realisation einer vollständigen Rückführung von Fahrzeugen lediglich durch eine Ressourcenbündelung möglich erschien, vgl. BMW AG (1994); Beuermann/Halfmann (1997), S. 23 f.

ternehmung und der Entsorger bringt das Know-how in die Beteiligungsunternehmung ein, gliedert jedoch selbst keine Funktionen aus[204].

Neben dem Aspekt der Ressourcenbündelung gewinnen die Ausgliederungsformen auch unter den Aspekten des ***Ressourcenerhalts und -ausbaus*** an Bedeutung, da im Falle einer totalen Auslagerung von betrieblichen Umweltschutzaufgaben an einen externen und fremden Outsourcer (Outsourcing-Form i.e.S.) sich die ***Gefahr des Ressourcenverlusts*** nicht ausschließen läßt. Wird mit der Auslagerung von technologieorientierten Aufgaben (z.B. Demontage/Zerlegung) auch eine "Verabschiedung" der outsourcenden Unternehmung von den verbundenen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben einhergehen, ist ein Verlust der bereits erworbenen technischen Fachkenntnisse und Erfahrungen und dadurch auch eine Verschlechterung der allgemeinen Know-how-Basis (z.B. bezüglich der Produktion) der outsourcenden Unternehmung zu vermuten. Diese Vermutung erhöht sich, wenn mit dem Outsourcing i.e.S. auch personelle Freisetzungen (z.B. wegen des Wegfalls der F&E-Aufgaben in diesem Bereich) verbunden sind. Vor diesem Hintergrund ist unter dem Gesichtspunkt des Ressourcenerhalts und -ausbaus sowie der Ressourcenbündelung grundsätzlich eine Outsourcing-Strukturform mit hohem Integrationsgrad vorzuziehen.

3.3.4.3.3 Motivationsaspekte bei der Formgestaltung

Durch organisatorische Maßnahmen soll in erster Linie die zielorientierte Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens der Handlungsträger sichergestellt werden. Als ein wesentliches organisatorisches Subziel sind daher die durch eine organisatorische Maßnahme induzierten Motivationswirkungen anzusehen. Hierbei ist unter dem Konstrukt ***Motivation*** im allgemeinen Sinne die Bereitschaft eines Handlungsträgers zu verstehen, sich bei der zielorientierten Aufgabenerfüllung mit einer bestimmten Intensität und Ausdauer zu engagieren[205]; somit wird Motivation als eine "Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten"[206] angesehen. Motivation

---

[204] Siehe auch Beer (1998), S. 133. Die Beteiligungsunternehmung grenzt sich von einer Gemeinschaftsunternehmung vor allem dadurch ab, daß zumindest eine Unternehmung Eigenkapital nicht aufgrund einer Funktionsübertragung erbringt, vgl. Selchert (1971), S. 76 f.

[205] Vgl. Laßmann (1992), S. 165. Er weist darauf hin, daß mit der Motivation in diesem Sinne sowohl eine energetische Komponente (Antriebsaspekt) als auch eine kognitive Komponente (Richtungsaspekt) angesprochen wird.

[206] Staehle (1989), S. 200.

als ein sehr komplexes Konstrukt in der Organisationstheorie läßt sich jedoch nur unter Rückgriff auf psychologische, sozialpsychologische und soziologische Erkenntnisse erklären und ist mit "Operationalisierungsproblemen"[207] verbunden. Ohne hier auf die Motivations-Thematik in der Organisationstheorie näher einzugehen[208], kann im Zusammenhang mit Outsourcing und Motivation auf folgende Aspekte hingewiesen werden.

Wird die Intensivierung der Leistungsanstrengungen und -bereitschaft der mit einer Aufgabe betreuten Einheit (bzw. des Personals), von der vor allem eine verbesserte Leistungserbringung in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht erwartet wird, als ein Signal für ein höheres Maß an Motivation angenommen, steht die Frage nach der Hervorbringung der die Intensivierung bewirkenden Anreizbedingungen im Vordergrund der motivationsbezogenen Analyse. Aus motivationsbezogener Sicht wird in diesem Zusammenhang sowohl in der Literatur als auch in der Praxis den Kriterien ***Eigenverantwortung, Überschaubarkeit*** und ***Marktdruck*** eine herausgehobene Bedeutung beigemessen[209]. Diese aus dem Anreizgedanken hergeleiteten Kriterien spielen auch bei der Outsourcing-Begründung eine nicht zu vernachlässigende Rolle, wobei sich die Frage, ob das Outsourcing im Vergleich zum Insourcing oder welche Outsourcing-Form im Vergleich zu anderen Formalternativen grundsätzlich eine stärkere positive Motivationswirkung aufweist, nur bedingt unter Berücksichtigung verhaltensbezogener Annahmen beantworten läßt. Ursächlich hierfür sind vor allem die bisher mangelnde empirische Überprüfung der Motivationswirkungen des Outsourcing, die den Rückgriff auf verhaltensbezogene Annahmen erforderlich macht[210]. So unterliegen die positiven Motivationseffekte einer Leistungserbringungsform der folgenden Annahme[211]: je höher die Eigenverantwortung der Aufgabenträger, je überschaubarer und abgeschlossener der Aufgabenbereich und je wirksamer der externe Marktdruck ist, desto größer wird die zu erwartende Leistungsanstrengung der Aufgabenträger sein; d.h. eine höhere Ausprägung dieser Kriterien wirkt sich tendenziell motivierend auf die Aufgabenträger aus.

---

[207] Motivation läßt sich nach Staehle als ein hypothetisches Konstrukt nur mittelbar messen. "Nur der Input und der Output des Verhaltens sind unmittelbar beobachtbar und damit empirisch erhebbar." Staehle (1989), S. 200.

[208] Zur detaillierten Behandlung der Thematik "Motivation", "Motivationstheorien", "Motivationsforschung" und "Messungsprobleme" siehe vor allem Staehle (1989), S. 200 ff.; Berthel (1989), S. 12 ff.; Frese (1987), S. 259 ff.; Laßmann (1992), S. 165 ff.; Steinmann/Schreyögg (1993), 463 ff.; Frese (1998), S. 155 ff.

[209] Vgl. Frese (1998), S. 272 ff.

[210] Vgl. Frese (1996), S. 21 f.

[211] Siehe zu Motivations-Annahmen Frese (1996), S. 21 f.; Frese (1998), S. 272 ff.

Werden bei der Beurteilung der Motivationseffekte aus dem Kontinuum der Outsourcing-Formen lediglich die beiden extremen Formen, d.h. Outsourcing mit einem niedrigeren Integrationsgrad (Auslagerung) und mit einem höheren Integrationsgrad (Ausgliederung durch die Gründung einer Tochterunternehmung) herangezogen, so ist folgendes zu konstatieren:

Bei der Auslagerung von Aufgaben (z.B. Transportaufgaben der Entsorgungslogistik) einer Großunternehmung auf einen auf dem Entsorgungsmarkt vorhandenen, spezialisierten kleineren mittelständischen Transportdienstleister kann davon ausgegangen werden, daß die in der Annahme enthaltenen Bedingungen eher bei dem Dienstleister erfüllt sind als bei der outsourcenden Unternehmung. Im Unterschied zu der outsourcenden Unternehmung liegt beim Dienstleister die Überschaubarkeit aufgrund der Abgeschlossenheit des Aufgabenbereiches (Transportdienstleistung) vor, die eine Orientierung des Personals an einem gemeinsamen Bezugsobjekt ("Transportaufgabe") ermöglicht und den Gruppenzusammenhalt fördert[212]. Hinzu kommen verkürzte Kommunikationswege und eine unmittelbare interne Kommunikation (aufgrund der Größe des Outsourcers) sowie das Engagement des Eigentümers bei kleineren Dienstleistern[213]. Nicht zuletzt ist das Kriterium des wirksamen externen Marktdrucks zu nennen, das insbesondere beim externen Outsourcer etwa aufgrund der Existenz des Wettbewerbs zwischen den Outsourcern gegeben ist; im Unterschied dazu hat die "interne Transportabteilung" der outsourcenden Unternehmung keinen Zugang zum externen Markt. Von daher sind intensivierte Leistungsanstrengungen und der damit einhergehende Beitrag zur Realisierung der ökologisch-ökonomischen Outsourcing-Ziele (z.B. Qualitätsverbesserung der Transportleistung) tendenziell beim Outsourcer zu erwarten.

Die bei der Auslagerung zu vermutenden positiven Motivationseffekte können auch durch die Ausgliederungsform in Gestalt der Gründung der Tochterunternehmung erzielt werden. Hierbei werden auch die Kriterien der Eigenverantwortung, Entscheidungskompetenz, Überschaubarkeit und des externen Marktdrucks durch die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Tochterunternehmung, die Abgeschlossenheit der übertragenen Funktion und die Realisierung organisatorisch kleiner Einheiten erfüllt.

Diese Ausgliederungsform weist im Vergleich zur Auslagerung noch eine weitere positive Motivationswirkung auf, indem die Ausgliederung auch auf die nicht direkt von der Aufgabe

---

[212] Vgl. Frese (1998), S. 272 f.

[213] Gleicher Ansicht ist auch Frese (1996), S. 21.

betroffenen Mitarbeiter positiv motivierend wirken kann. Der Grund hierfür liegt darin, daß die betriebliche Umweltschutzaufgabe mit der Auslagerung den Dispositionsbereich der Unternehmung verläßt. Wird dies allerdings bei dem Personal im Sinne einer "Zurückziehung" der outsourcenden Unternehmung aus dem Umweltschutz- und dem entsprechenden Verantwortungsbereich wahrgenommen, können negative motivationsbezogene Auswirkungen (wie z.B. Unzufriedenheit, Lustlosigkeit, Arbeit nach Vorschrift, Arbeitsplatzwechsel) insbesondere bei umweltschutzorientierten Mitarbeitern nicht ausgeschlossen werden. Die personellen und kapitalmäßigen Verflechtungen zwischen der Mutter- und Tochterunternehmung dagegen legen diese Vermutung bei der Ausgliederung nicht nahe.

3.3.4.3.4 Soziale Aspekte bei der Formgestaltung

Last but not least ist die Einbeziehung der sozialen Aspekte bei der Formgestaltung zu erwähnen und deren Bedeutung für das Outsourcing hervorzuheben. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um soziale Aspekte, die durch Kodifizierung der Gesetze für die outsourcende Unternehmung ohnehin einen bindenden Charakter aufweisen[214], sondern vielmehr um die Übernahme von freiwilligen Initiativen aufgrund des Postulats der "sozialen bzw. gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung"[215].

In diesem Zusammenhang soll auf aktuelle gesellschaftliche Anliegen und Interessen wie die "Bekämpfung der Arbeitslosigkeit" hingewiesen werden. Die gesellschaftliche Verantwortung verlangt von den großen Unternehmungen als "quasi-öffentliche Institutionen" angesichts ihrer "öffentlichen Exponiertheit" dieses Anliegen in ihren strategischen Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen[216].

---

[214] Siehe dazu die rechtlichen Aspekte des Outsourcing in Kap. III.2.4.

[215] Das Postulat "soziale bzw. gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung" wurde und wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert. Siehe zu dieser facettenreichen Thematik, die auch im Zusammenhang mit der "Unternehmungsethik" diskutiert wird, vor allem Steinmann (1973), S. 467 ff.; Steinmann/Oppenrieder (1985), S.170 ff.; Schneider (1985b), S. 170 ff.; Schneider (1990), S. 869 ff.; Steinmann/Löhr (1991), S. 525 ff.; Kreikebaum (1989), S. 167 ff.; Marr (1989), S. 108 ff.; Dyllick (1989a), S. 91 ff.; Wagner (1990), S. 295 ff.; Ulrich (1991), S. 1 ff.; Meffert/Kirchgeorg (1993), S. 39 ff.; Steinmann (1993), Sp. 4331 ff. Es bleibt in diesem Zusammenhang festzuhalten, daß ein Konsens in Theorie und Praxis bezüglich der Notwendigkeit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmung jedoch nicht besteht, vgl. Bleicher (1994), S. 210.

[216] Vgl. Kap. II.1, und die dort angegebenen Quellen.

Die Unerläßlichkeit der Analyse der ***Beschäftigungsauswirkungen des umweltschutzorientierten Outsourcing*** ist besonders in der Formgestaltung zu akzentuieren, denn die Outsourcing-Formen können angesichts ihrer Beschäftigungsauswirkungen die gesellschaftlichen Interessen unterschiedlich tangieren.

Wird bei der Analyse der Beschäftigungsauswirkungen des Outsourcing der der Analyse zugrundeliegende Umfang (Reichweite) in die Überlegung einbezogen, ist zwischen einer ***einzelwirtschaftlichen*** und einer ***gesamtwirtschaftlichen Auswirkungsanalyse*** zu unterscheiden. Bei der einzelwirtschaftlichen Analyse steht lediglich die Outsourcing-Auswirkung auf die Beschäftigungssituation der outsourcenden Unternehmung im Vordergrund, während die gesamtwirtschaftliche Analyse zusätzlich die Auswirkung auf die Beschäftigungssituation der Outsourcer miteinschließt. Auf der Basis dieser unterschiedlichen Reichweite der Analyse lassen sich im Zusammenhang mit den Beschäftigungsauswirkungen der Outsourcing-Formalternativen folgende relevante Aspekte erkennen:

- ***Beschäftigungsauswirkungen des Outsourcing aus einzelwirtschaftlicher Sicht***

Die Auslagerungs-, Ausgliederungs- und Lokalisierungsformen des Outsourcing von Aufgaben im Umweltschutzbereich führen aus einzelwirtschaftlicher Sicht grundsätzlich zur negativen Beeinflussung der Beschäftigungssituation, denn mit der Übertragung von Aufgaben - insbesondere von großen Objekten - ist eine komplette oder teilweise Freisetzung des mit der Aufgabe beschäftigten Personals bei der outsourcenden Unternehmung zu vermuten. Es sei denn, die outsourcende Unternehmung nimmt die aufgrund des Wegfalls des Aufgabenbereichs entstehenden "personellen Leerkapazitäten" in Kauf, was jedoch angesichts der ökonomischen Zielsetzungen nicht zu erwarten ist, oder ein Teil des Personals wird in einem anderen Unternehmungsbereich weiterbeschäftigt.

- ***Beschäftigungsauswirkungen des Outsourcing aus gesamtwirtschaftlicher Sicht***

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht können die mit dem Outsourcing in der outsourcenden Unternehmung verbundenen negativen Beschäftigungseffekte durch positive Effekte bei den Outsourcern kompensiert werden. Dieser Effekt ergibt sich bei der Ausgliederung dadurch, daß hierbei nicht nur die Funktion, sondern darüber hinaus Potentiale und darunter auch Personal auf die ausgegliederte Unternehmung übertragen werden. Der Kompensationseffekt ergibt sich bei den Auslagerungs- und Lokalisierungsformen erst dann, wenn die übernomme-

nen neuen Aufgaben zu neuen Personaleinstellungen bei den Outsourcern führen. Aus beschäftigungspolitischer Gesamtsicht sind diese Formen dann negativ zu bewerten, wenn die neuen Aufgaben lediglich mit der Beibehaltung des Personalbestandes bei den Outsourcern realisiert werden. Die negative Beurteilung bezieht sich allerdings nicht auf die Personalbeibehaltung, sondern vielmehr auf den "Abbau der Arbeitsplätze" bei der outsourcenden Unternehmung und ihre "Nicht-Kompensation" durch Personaleinstellungen bei den Outsourcern. Bei diesen Formen ist zu vermuten, daß ein Teil der Arbeitsplätze auch dann abgebaut wird, wenn die Übernahme des Personals der outsourcenden Unternehmung durch externe Outsourcer vertraglich geregelt wird; denn eine komplette Übernahme des Personals ist "nur in den wenigsten Fällen möglich"[217].

Bei den gezeigten Beschäftigungseffekten lag der Analyse implizit ein ***zeitlich kurzfristiger Horizont*** zugrunde, wonach die Betrachtung primär auf die unmittelbaren (direkten) Auswirkungen des Outsourcing auf die Beschäftigungssituation nach der Einführung des Outsourcing fokussiert war. Im Unterschied dazu ist noch ein ***zeitlich mittel- bis langfristiger Horizont*** zu erwähnen, wonach die mit dem Outsourcing einhergehenden mittelbaren (indirekten) Auswirkungen auf die Beschäftigung auch berücksichtigt und in die Analyse einbezogen werden.

In ***einzelwirtschaftlicher Hinsicht*** sind positive Beschäftigungseffekte langfristig insbesondere dann zu vermuten, wenn die mit dem Outsourcing von Umweltschutzaufgaben zu erwartenden ökonomischen Zielkomponenten - wie Konzentration auf die Kernkompetenzen, Flexibilitätserhöhung, Leistungsverbesserung, Risikominderung und Kostenreduzierung - die Wettbewerbsposition und -fähigkeit der outsourcenden Unternehmung in den nicht outgesourcten Bereichen nachhaltig verbessern. Die Zielrealisation kann langfristig sowohl ihre bestehenden Geschäfte stärken als auch zum Aufbau neuer Geschäfte führen. Damit können die bestehenden Arbeitsplätze gesichert und Potentiale für mögliche neue Arbeitsplätze geschaffen werden[218]. Zusätzlich sind in ***gesamtwirtschaftlicher Hinsicht*** positive Beschäftigungseffekte langfristig durch die Erweiterung der Tätigkeitsfelder, Erschließung neuer Markt- und Kundensegmente durch die ausgegliederten und ausgelagerten Unternehmungen zu erwarten.

---

[217] Zahn/Soehnle (1996), S. 109, bezogen auf die Beschäftigungsauswirkungen des Outsourcing auf der Grundlage der empirischen Outsourcing-Untersuchung.

[218] Gleicher Ansicht sind auch Zahn/Soehnle (1996), S. 109.

Aus der vorangegangenen Analyse läßt sich erkennen, daß sich die negativen Beschäftigungseffekte des Outsourcing für die outsourcende Unternehmung kurzfristig nicht ausschließen lassen. Vor diesem Hintergrund stellt die Vermeidung und Verminderung der negativen Beschäftigungsauswirkungen in der Formgestaltung für die Unternehmungen mit aktiv-offensiver Umweltschutzpolitik eine Herausforderung dar. Eine sozialverträgliche Formgestaltung (z.B. durch den Transfer von Personal an die ausgegliederten oder ausgelagerten Unternehmungen) ist als ein Beitrag dieser Unternehmungen zur Reduzierung der Konflikte zwischen den ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen bei dem umweltschutzorientierten Outsourcing zu sehen.

Die im Zusammenhang mit der outsourcingformbezogenen Entscheidungsfindung unter Umweltschutzaspekten diskutierten Überlegungen zu formrelevanten Zielkomponenten, entscheidungsrelevanten Einflußfaktoren und den daraus resultierenden Implikationen für das Outsourcing von Umweltschutzaufgaben werden in der folgenden Abbildung zusammengefaßt dargestellt. Die Formentscheidung soll primär auf die Realisierung der Outsourcing-Zielkomponente abzielen. Daher werden ausgehend von den formrelevanten (Sub)zielen die relevanten Einflußgrößen bei der Entscheidungsfindung herangezogen. Angesichts der Vielfalt der ökologischen, ökonomischen und sozialen Entscheidungskriterien und der bestehenden Interdependenzen ist die Form-Entscheidung bei dem Outsourcing von Aufgaben im betrieblichen Umweltschutz als ein sehr komplexes Entscheidungsproblem aufzufassen. Als Hilfsmittel zur Bewertung von Formalternativen unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren ist die ***Nutzwertanalyse***[219] heranzuziehen, die jedoch ihrerseits die Festlegung von Gewichtungsfaktoren für die Ziele und Einflußgrößen voraussetzt und einer subjektiven Beurteilung der Entscheidungsträger unterworfen ist. Da dieses Verfahren bereits beispielhaft mit fiktiven Gewichtungsfaktoren bei der Objektentscheidungsfindung durchgeführt wurde, wird dessen Anwendung zur Formentscheidung hier nicht vorgenommen[220], statt dessen werden in den folgenden Tabellen anhand der herangezogenen Einflußfaktoren ***formrelevante Tendenzaussagen*** getroffen, auf deren Basis die Auswahl einer bestimmten Strukturform für das Outsourcing von Umweltschutzaufgaben vorgenommen werden kann.

[219] Zur Nutzwertanalyse und den erforderlichen Schritten siehe Kap. IV.3.2.3.2.

[220] Zu einer mehrdimensionalen Bewertung der Outsourcing-Formen im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes mit Hilfe einer Nutzwertanalyse siehe Mahammadzadeh/Dorfner (2001), S. 50 ff.

Outsourcing-formrelevante
Entscheidungskriterien und -Einflußfaktoren

❖ Objekteigenschaften als Kriterium

◆ Formrelevante Zielkomponente:

- Reduzierung der Transaktions- und Produktionskosten
- Leistungsverbesserung
- Flexibilitätserhöhung
- Risikominderung
- Reduzierung der ökologischen Betroffenheit
- .....

• Entscheidungsrelevante Einflußgrößen:

- Spezifität der Umweltschutzaufgaben
  - Sachkapitalbezogen
  - Standortbezogen
  - Humankapitalbezogen
- Unsicherheit der Umweltschutzaufgaben
  - Externe umsystembedingte Unsicherheit
  - Interne aufgabenbedingte Unsicherheit
- Häufigkeit der Leistungserbringung

Outsourcing-formrelevante
Implikationen und Tendenzaussagen
(Auslagerungs-, Ausgliederungs- und Lokalisierungsformen)

- Je höher die **Spezifität** eines zu erbringenden Objektes im Umweltschutzbereich einzustufen ist, desto eher ist bei dessen Outsourcing eine interne gegenüber einer externen Form vorzuziehen und demzufolge eine Strukturalternative mit einem hohen Integrationsgrad (z.B. eine Ausgliederungsform) auszuwählen.
- Bei einer ausgeprägten **Standortspezifität**, wenn die Stufen der Leistungserstellungsprozesse aufgrund der engen technologischen Verknüpfungen oder räumlichen Anordnungen nicht trennbar sind, ist die Strukturalternative der Auslagerung, die mit einer geographischen Verlagerung des Objektes verbunden ist, weitgehend ausgeschlossen; daher ist in solchen Fällen von der Auslagerung des Objektes abzuraten und die Alternativformen des Internal-Sourcing sind vorzuziehen.
- Je höher die **Unsicherheit** (insbesondere **interaktionsbedingte)** hinsichtlich eines zu erbringenden Objektes im Umweltschutzbereich ist, desto eher ist bei dessen Outsourcing eine Strukturalternative mit einem hohen Integrationsgrad (Ausgliederungs- und Lokalisierungsformen) gegenüber einer externen Form (Auslagerung) vorzuziehen.
- Bei einer zunehmenden **globalbedingten Unsicherheit** (z.B. umweltrechtliche Entwicklung) ist durchaus nicht auszuschließen, daß die Unternehmungen mit einer passiv-defensiven Umweltschutzpolitik eine Outsourcing-Form mit einem niedrigen Integrationsgrad (Auslagerung) gegenüber den Formen mit höherem Integrationsgrad vorziehen.
- **Häufigkeit** wirkt nur als Tendenzverstärker in Richtung auf eine bestimmte Erbringungsform einer Leistung. Mit einer sehr geringen Häufigkeit der Leistungserbringung ist die Auslagerungsform oder Gemeinschaftsunternehmung vorzuziehen.

Tab. 5: Outsourcing-formrelevante Einflußgrößen und Tendenzaussagen (I)

❖ Schnittstellenaspekte als Kriterium

◆ Formrelevante Zielkomponente:

- Vermeidung/Verminderung der forminduzierten Schnittstellenproblematik
- Verringerung der Koordinationskosten
- Beibehaltung und Erhöhung umweltschutzbezogener Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten
- Konformität der Form mit der Umweltschutzpolitik
- ....

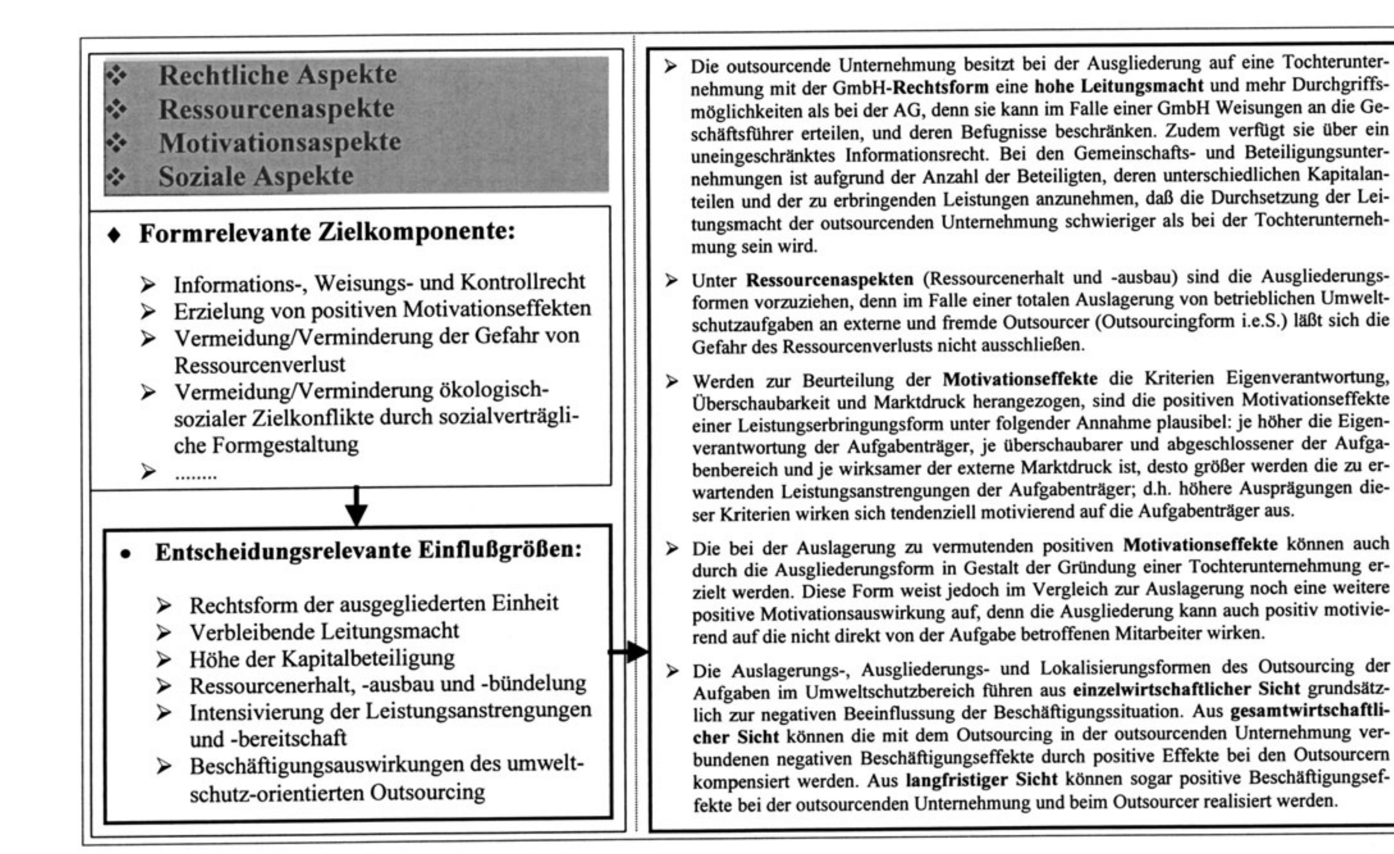


• Entscheidungsrelevante Einflußgrößen:

- Kritische Relevanz der forminduzierten Schnitt- stellen
- Örtliche Entfernung zwischen den Outsourcing-Beteiligten
- Konflikthandhabung bei Zieldivergenzen und bei kulturellen Unterschieden
  - Einfluß der Zieldivergenzen auf den Umweltschutz
  - Einfluß der Formgestaltung auf die Zieldivergenzen

- Die **outsourcinginduzierten Schnittstellen** sind dann als kritisch einzustufen, wenn dadurch die verfolgte ökologisch-ökonomische Zielkomponente des Outsourcing negativ beeinflußt wird. So sind die durch eine Outsourcing-Form (wie Ausgliederungsformen der Beteiligungs- und Gemeinschaftsunternehmungen in Entsorgung und Recycling) resultierenden Ressourceninterdependenzen als kritisch zu bezeichnen, wenn in der Outsourcing-Planung aufgrund dieser Interdependenzen eine Zielbeeinträchtigung nach dem Outsourcing (z.B. Verlust des entsorgungsspezifischen Know-hows) antizipiert wird.
- Aus schnittstellenbezogener Sicht nimmt die Schnittstellen- und Koordinationsproblematik in der Regel mit der **örtlichen Distanz** der in einer Transaktion beteiligten Einheiten zu. Das Problem erhöht sich, wenn zwischen den Transaktionspartnern Leistungsverflechtungen vorliegen, die unter dem Gesichtspunkt räumlich-zeitlicher Verfügbarkeit des Outsourcing-Objektes koordinationsrelevant sind; mangelnde Koordination hat ökonomische und ökologische Auswirkungen. Aus ökologischer Sicht führt die Berücksichtigung dieses Kriteriums in der Formentscheidungsfindung ceteris paribus zur Bevorzugung des Internal-Sourcing.
- Bei einer **aktiv-offensiven Umweltschutzpolitik** ist die Formentscheidung primär unter ökologischen Aspekten zu treffen, da nur somit die Realisation der mit dem Outsourcing verfolgten ökologischen und ökonomischen Ziele zu erwarten ist. Eine Outsourcing-Form mit einem hohen Integrationsgrad (Ausgliederungsformen) ist gegenüber einer Form, bei der die umweltschutzbezogenen Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten der outsourcenden Unternehmung erheblich beschränkt sind (Auslagerungsform), vorzuziehen.
- Bei der outsourcenden Unternehmung mit einer **passiv-defensiven Umweltschutzpolitik** ist zu vermuten, daß die Formentscheidung primär unter ökonomischen Zielaspekten getroffen wird. Aufgrund der anzunehmenden starken Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten der outsourcenden Unternehmungen bei Outsourcing-Formen mit hohem Integrationsgrad kann davon ausgegangen werden, daß ökologische Aspekte auch nach dem Outsourcing zu kurz kommen werden. Aus ökologischer Sicht ist eine Outsourcing-Form mit geringerem Integrationsgrad wie Outsourcing i.e.S. (Auslagerung) vorteilhaft, vor allem wenn der Umweltschutz im Zielsystem des Outsourcers einen höheren Stellenwert annimmt.

Tab. 5: Outsourcing-formrelevante Einflußgrößen und Tendenzaussagen (II)



- Rechtliche Aspekte
- Ressourcenaspekte
- Motivationsaspekte
- Soziale Aspekte

◆ Formrelevante Zielkomponente:

- ➢ Informations-, Weisungs- und Kontrollrecht
- ➢ Erzielung von positiven Motivationseffekten
- ➢ Vermeidung/Verminderung der Gefahr von Ressourcenverlust
- ➢ Vermeidung/Verminderung ökologisch-sozialer Zielkonflikte durch sozialverträgliche Formgestaltung
- ➢ ....

• Entscheidungsrelevante Einflußgrößen:

- ➢ Rechtsform der ausgegliederten Einheit
- ➢ Verbleibende Leitungsmacht
- ➢ Höhe der Kapitalbeteiligung
- ➢ Ressourcenerhalt, -ausbau und -bündelung
- ➢ Intensivierung der Leistungsanstrengungen und -bereitschaft
- ➢ Beschäftigungsauswirkungen des umweltschutz-orientierten Outsourcing

➢ Die outsourcende Unternehmung besitzt bei der Ausgliederung auf eine Tochterunternehmung mit der GmbH-**Rechtsform** eine **hohe Leitungsmacht** und mehr Durchgriffsmöglichkeiten als bei der AG, denn sie kann im Falle einer GmbH Weisungen an die Geschäftsführer erteilen, und deren Befugnisse beschränken. Zudem verfügt sie über ein uneingeschränktes Informationsrecht. Bei den Gemeinschafts- und Beteiligungsunternehmungen ist aufgrund der Anzahl der Beteiligten, deren unterschiedlichen Kapitalanteilen und der zu erbringenden Leistungen anzunehmen, daß die Durchsetzung der Leitungsmacht der outsourcenden Unternehmung schwieriger als bei der Tochterunternehmung sein wird.

➢ Unter **Ressourcenaspekten** (Ressourcenerhalt und -ausbau) sind die Ausgliederungsformen vorzuziehen, denn im Falle einer totalen Auslagerung von betrieblichen Umweltschutzaufgaben an externe und fremde Outsourcer (Outsourcingform i.e.S.) läßt sich die Gefahr des Ressourcenverlusts nicht ausschließen.

➢ Werden zur Beurteilung der **Motivationseffekte** die Kriterien Eigenverantwortung, Überschaubarkeit und Marktdruck herangezogen, sind die positiven Motivationseffekte einer Leistungserbringungsform unter folgender Annahme plausibel: je höher die Eigenverantwortung der Aufgabenträger, je überschaubarer und abgeschlossener der Aufgabenbereich und je wirksamer der externe Marktdruck ist, desto größer werden die zu erwartenden Leistungsanstrengungen der Aufgabenträger; d.h. höhere Ausprägungen dieser Kriterien wirken sich tendenziell motivierend auf die Aufgabenträger aus.

➢ Die bei der Auslagerung zu vermutenden positiven **Motivationseffekte** können auch durch die Ausgliederungsform in Gestalt der Gründung einer Tochterunternehmung erzielt werden. Diese Form weist jedoch im Vergleich zur Auslagerung noch eine weitere positive Motivationsauswirkung auf, denn die Ausgliederung kann auch positiv motivierend auf die nicht direkt von der Aufgabe betroffenen Mitarbeiter wirken.

➢ Die Auslagerungs-, Ausgliederungs- und Lokalisierungsformen des Outsourcing der Aufgaben im Umweltschutzbereich führen aus **einzelwirtschaftlicher Sicht** grundsätzlich zur negativen Beeinflussung der Beschäftigungssituation. Aus **gesamtwirtschaftlicher Sicht** können die mit dem Outsourcing in der outsourcenden Unternehmung verbundenen negativen Beschäftigungseffekte durch positive Effekte bei den Outsourcern kompensiert werden. Aus **langfristiger Sicht** können sogar positive Beschäftigungseffekte bei der outsourcenden Unternehmung und beim Outsourcer realisiert werden.

Tab. 5: Outsourcing-formrelevante Einflußgrößen und Tendenzaussagen (III)

3.3.5 Outsourcing-Trägerentscheidung im Kontext der Formgestaltung

Die Träger- bzw. Outsourcer-Entscheidung besteht grundsätzlich aus zwei Teilentscheidungen hinsichtlich der ***Art*** und der ***Anzahl der Outsourcer***. Während bei der ersten die Entscheidung im Vordergrund steht, welcher Outsourcer als Träger des Outsourcing auszuwählen ist, bezieht sich die zweite auf die Bestimmung der Bezugsquelle in quantitativer Hinsicht.

3.3.5.1 Trägerart-Entscheidung: Zusammenhänge von Form und Träger des Outsourcing

Die vorangegangene Formentscheidungsfindung zielte auf die Analyse der alternativen Einbindungsformen zwischen den Outsourcing-Beteiligten oder -Partnern (outsourcende Unternehmung und Outsourcer) ab und mündete in die Formulierung von kriteriengestützten formrelevanten Tendenzaussagen. Obwohl bei dieser Analyse auf die Thematik des Outsourcing-Trägers nicht explizit eingegangen wurde, läßt sich aus den Formüberlegungen jedoch eine enge Verbindung zwischen den ***Form- und Trägerentscheidungen*** erkennen, wenn es sich auch hierbei nicht immer um zwei "deckungsgleiche Entscheidungssituationen" handelt. Dieser Zusammenhang besteht vor allem in zweierlei Hinsicht:

- ***Beeinflussung der Outsourcing-Formauswahl durch die Trägerentscheidung***
- ***Beeinflussung der Outsourcing-Trägerauswahl durch die Formentscheidung.***

Die Auslagerungsform setzt die ***Existenz der externen Träger*** voraus. Ist dies bei dem Outsourcing von betrieblichen Umweltschutzaufgaben nicht der Fall oder können die spezifischen Anforderungen der outsourcenden Unternehmung im Zusammenhang mit dem Umweltschutz nicht von einem externen Träger vollständig erbracht werden, kann die Auslagerungsform nicht ausgewählt werden; hierbei sind vor allem die Ausgliederungsformen mit in die Formüberlegungen einzubeziehen. Andererseits kann nicht ausgeschlossen werden, daß eine outsourcende Unternehmung ausgehend von relevanten trägerbezogenen Aspekten und Merkmalen wie Kosten, Qualität, technische und personelle Leistungsfähigkeit, Sicherheit, geographische Lage, Umweltschutzpolitik und -image einen bestimmten externen Träger (etwa eine rechtlich und kapitalmäßig unabhängige Entsorgungsunternehmung) zur Objektübernahme präferiert. Hält der externe Träger bei der Funktionsübernahme an seiner kapitalmäßigen Un-

abhängigkeit fest, werden die Ausgliederungsvarianten definitorisch ausgeschlossen, und je nach Leistungserbringungsort kommen lediglich die Auslagerungs- oder Lokalisierungsformen in Betracht. Ist der externe Outsourcer durchaus zu einer kapitalmäßigen Verflechtung mit der outsourcenden Unternehmung bereit, bietet sich vor allem die Gründung einer Beteiligungsunternehmung an[221], bei der die Beteiligten Kapitalanteile halten; die outsourcende Unternehmung überträgt zusätzlich ihre Entsorgungsfunktion auf die neugegründete Unternehmung und der externe Outsourcer bringt ohne eine Funktionsausgliederung das erforderliche Know-how in die Beteiligungsunternehmung ein. Die Ausgliederungsform der Gemeinschaftsunternehmung ist hier wiederum aufgrund des fehlenden formbestimmenden Merkmals (die Funktionsausgliederung aller Beteiligten) ausgeschlossen, da keine Funktionsübertragung seitens der externen Unternehmung vorliegt.

Die Trägerentscheidung übt nicht nur Einfluß auf die Formentscheidung aus, sondern vielmehr wird sie auch selbst davon beeinflußt. Das ist der Fall, wenn die outsourcende Unternehmung ex ante angesichts ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen eine bestimmte Einbindungsform der Outsourcer präferiert und die Durchführung des Outsourcing-Projektes auch davon abhängig macht. Somit wird die Trägerauswahl von der Formentscheidung determiniert, und demzufolge soll auch eine formadäquate Trägerauswahl vorgenommen werden. Die Trägerauswahl weist jedoch je nach der ihr zugrundeliegenden Formentscheidung einen unterschiedlichen Komplexitätsgrad auf. Bei der Ausgliederungsvariante der Gründung einer eigenen Tochterunternehmung ist anzunehmen, daß mit der Trägerauswahl kein komplexes Entscheidungsproblem verbunden sein wird. Die Tochterunternehmung wird in der Regel durch die rechtliche und wirtschaftliche Verselbständigung der bisher mit dem Outsourcing-Objekt beschäftigten internen Einheit gegründet, die sich verpflichtet, als Outsourcer die Leistungen für die outsourcende Mutterunternehmung zu erbringen. Im Unterschied hierzu stellt die Trägerauswahl beispielsweise bei der externen Formvariante des Outsourcing i.e.S. kein einfaches Entscheidungsproblem dar; denn die konkrete Trägerentscheidung setzt die Festlegung der Trägerunternehmung sowohl hinsichtlich der Art als auch der Anzahl voraus, welche in der Regel ihrerseits einen Such- und Bewertungsprozeß erfordert.

[221] Im Zusammenhang mit "Ressourcenaspekten" siehe auch Kap. IV.3.3.4.3.2.

Vor dem Hintergrund der Zusammenhänge in doppelter Hinsicht lassen sich Form und Träger des Outsourcing kaum bzw. sehr schwer abgrenzen, insbesondere dann, wenn die Formauswahl durch die Outsourcing-Beteiligten gemeinsam vorgenommen wird bzw. werden soll. Hinzu kommt, daß sich die formrelevanten Entscheidungskriterien und Einflußgrößen gleichzeitig auch als die wesentlichen Träger-Auswahlkriterien auffassen lassen, da bei der Formentscheidung nur dann eine Formvariante gegenüber einer anderen vorgezogen wird, wenn aus der Sicht der outsourcenden Unternehmung die gestellten Anforderungen (wie Zielrealisation, Erfüllung der formbestimmenden Merkmale) auch durch einen internen oder externen Träger tatsächlich erfüllt werden oder zumindest deren Erfüllung angenommen wird.

Mit der Formauswahl geht somit implizit auch eine Trägerauswahl einher. Das heißt, daß die Trägerauswahl nicht unabhängig von den formbestimmenden Merkmalen und Entscheidungskriterien vorgenommen werden kann. Wird jedoch die Trägerentscheidung in ihren beiden genannten relevanten art- und anzahlbezogenen Komponenten in die Überlegung einbezogen, ist zu konstatieren, daß die getroffene Aussage sich lediglich auf die ***Art der Outsourcer*** bezieht. Die anzahlbezogene Komponente der Trägerentscheidung - ***Anzahl der Outsourcer*** - wird durch die Formentscheidungsfindung nicht abgedeckt; diese Entscheidung ist unter Berücksichtigung weiterer relevanter Einflußgrößen gesondert zu treffen.

3.3.5.2 Trägeranzahl-Entscheidung: Bestimmung der Anzahl der Outsourcer

Die Outsourcer stellen die Bezugsquellen bzw. Lieferanten einer outsourcenden Unternehmung hinsichtlich eines Outsourcing-Objektes dar. Deshalb unterscheidet sich auch die Entscheidungsfindung der Outsourceranzahl in inhaltlich-methodischer Hinsicht nicht von der im Kontext der industriellen Abnehmer-Zulieferer-Beziehungsgestaltung relevanten Entscheidung über die ***Lieferantenanzahl.*** Der Lieferantenanzahl-Entscheidung wird vor allem im Rahmen der aktuellen beschaffungs- und produktionsorientierten Konzepte (z.B. "Lean-Production", "Just-In-Time")[222] ein höherer Stellenwert aus betriebswirtschaftlicher Sicht zugesprochen und im Zusammenhang mit "Beschaffungs- und Bezugsstrategien", "Sourcing-

---

[222] Siehe zu diesen Konzepten Wildemann (1987b), S. 52 ff.; Kargl (1994), S. 176 ff.; Corsten/Will (1994), S. 932 ff. Zur ökologischen Beurteilung dieser Konzepte siehe Reese (1993); S. 139 ff.; Jäger (1993), S. 35 ff.; Butterbrodt/Rehren/Tammler (1994), S. 61 ff.; Fleig (1997), S. 241 ff.

konzepten und -strategien" sowie "Lieferantenkonzepten und -strategien" intensiv diskutiert[223]. Ohne hier auf diese Diskussion näher einzugehen[224], ist im Rahmen des umweltschutzorientierten Outsourcingkonzeptes hinsichtlich der Outsourceranzahl-Entscheidung folgendes zu erwähnen:

Unabhängig von der Fragestellung, ob die Umweltschutzaspekte bzw. der ökologische Betroffenheitsgrad einer outsourcenden Unternehmung durch die Outsourceranzahlentscheidung beeinflußt wird oder beeinflußt werden kann, ergibt sich die Notwendigkeit dieser Entscheidung auf jeden Fall aufgrund ihrer "ökonomischen Relevanz"[225] auch bei der Einbeziehung des Outsourcing in den Aufgabenbereich des betrieblichen Umweltschutzes. In Anbetracht der Outsourcing formadäquaten Trägerauswahl ist vor diesem Hintergrund in der Planungsphase zunächst zu überprüfen, bei welchen Outsourcing-Formen die Trägeranzahlentscheidung relevant ist oder sein kann. Unter Annahme der Existenz von zahlreichen Outsourcern auf dem Beschaffungsmarkt ist davon auszugehen, daß sich das anzahlinduzierte Entscheidungsproblem primär bei den externen Formen der ***Auslagerung und Lokalisierung*** ergibt, denn bei diesen Formen können grundsätzlich "eine" oder "viele" Bezugsquellen in Anspruch genommen werden; hierbei läßt sich vorab keine zahlenmäßige Beschränkung bei der Inanspruchnahme von externen Quellen erkennen oder vermuten. Im Unterschied hierzu ist bei den ***Ausgliederungsformen*** kein Entscheidungsproblem bezüglich der Zahl der Outsourcing-Träger zu vermuten[226]. Denn es ist davon auszugehen, daß die outsourcende Unternehmung bei den internen Varianten des Outsourcing eines bestimmten Objektes (innerhalb oder außerhalb des Umweltschutzbereiches) aufgrund der mit dem Outsourcing verfolgten ökonomischen Zielsetzungen (z.B. Erzielung von Spezialisierungseffekten, Bündeln von Ressourcen) in der Regel die Gründung "einer" eigenen Tochter- oder Gemeinschaftsunternehmung (etwa für die Wahrnehmung von eigenen oder gemeinsamen Entsorgungsaufgaben) gegenüber der Grün-

---

[223] Siehe zu Einzelheiten vor allem Kaufmann (1995), S. 281 ff.; Homburg (1995), S. 813 ff.; Glantschnig (1994), S. 119 ff.; Wildemann (1992), S. 82 ff.; Arnold (1996), Sp. 1864 f.; Arnold (1997), S. 95 ff.; Koppelmann (2000), S. 127 ff.

[224] Siehe zur Diskussion der Lieferantenanzahl in der Literatur und der empirischen Untersuchung Homburg (1995), S. 814 ff., und die dort angegebenen Quellen.

[225] Zur Relevanz der Lieferantenanzahlstrategie unter ökonomischen Gesichtspunkten siehe Homburg (1995), S. 813 ff.; Arnold (1997), S. 95 ff.; Koppelmann (2000), S. 129 ff.

[226] Abgesehen von dem Fall der Gründung einer eigenen Tochterunternehmung als Träger des Outsourcing kann sich bei den Gemeinschafts- oder Beteiligungsunternehmungen ein Entscheidungsproblem im Hinblick auf die Festlegung "der Anzahl der beteiligten Unternehmungen" ergeben. Da die Entscheidung über die "Beteiligtenanzahl" nicht mit der im Rahmen dieser Arbeit verstandenen Trägeranzahl-Entscheidung deckungsgleich ist, wird diese im folgenden nicht näher betrachtet.

dung "vieler" vorziehen wird. Somit bezieht sich das Trägeranzahl-Entscheidungsproblem ***primär*** auf die ***externen Outsourcing-Formen***. Der Entscheidungsgegenstand ist demzufolge die Festlegung einer bestimmten Anzahl von Outsourcern bei diesen Formen. Für die outsourcende Unternehmung besteht hierfür grundsätzlich die Möglichkeit, das Outsourcing-Objekt von ***einem Outsourcer (Single-Sourcing)*** oder von ***mehreren Outsourcern (Multiple-Sourcing)*** zu beziehen[227]. Die Auswahl einer von diesen strategischen Bezugsalternativen soll in Abhängigkeit ihres Beitrags zur Realisierung der mit dem Outsourcing verfolgten ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele getroffen werden. Vor dem Hintergrund der Zielkomponenten können bei der Auswahl einer Bezugsalternative insbesondere folgende relevante Einflußgrößen in Betracht kommen: Gewährleistung der Bezugsqualität und -sicherheit, Vermeidung und Verminderung des Abhängigkeitsrisikos, Verringerung der Koordinations- und Schnittstellenproblematik, Kosten- und Leistungsvorteile durch die Förderung des Wettbewerbs unter den Outsourcern, Intensivierung der Beziehung und gemeinsames Erarbeiten von Problemlösungen sowie Aufbau von Vertrauen zwischen den Outsourcing-Beteiligten.

Die Beurteilung der Bezugsalternativen nach diesen Kriterien lassen erkennen, daß mit jeder Bezugsstrategie Chancen und Risiken verbunden sind, die bei der Auswahl abzuwägen sind. So läßt sich nicht negieren, daß eine intensive Zusammenarbeit mit einem Lieferanten im Falle des Single-Sourcing erhebliche Produktivitäts- und Qualitätspotentiale mit sich bringen kann, jedoch eine starke Abhängigkeit und das Risiko des opportunistischen Verhaltens des Zulieferers nicht auszuschließen ist[228]. Wenn andererseits die Versorgungs- und Abhängigkeitsrisiken durch das Multiple-Sourcing erheblich reduziert und durch das Stimulieren des Wettbewerbs auf der Outsourcerseite niedrige Einstandspreise erzielt werden können[229] oder bei den Lieferanten ein Anreiz zu höheren Leistungen aufgrund der Option des Lieferantenwechsels besteht[230], dürfen die durch die quantitative Zunahme der Bezugsquellen erhöhte Koordinations- und Schnittstellenproblematik und die Transaktionskosten sowie die Schwie-

---

227 Außer diesen Optionen wurde in der beschaffungsorientierten Literatur noch "Sole Sourcing" (obligatorischer Objektbezug von einem Outsourcer aufgrund seiner monopolistischen Anbietersituation) und "Dual Sourcing" (Objektbezug von zwei Outsourcern) in die Lieferantenanzahl-Überlegungen einbezogen, vgl. z.B. Arnold (1996), Sp. 1864 f.; Arnold/Eßig (2000), S. 125 f. Diese Differenzierung wurde jedoch hier nicht vorgenommen, denn allein unter dem quantitativen Aspekt der Lieferantenanzahl kann "Sole-" unter dem "Single-" und "Dual-" unter dem "Multiple-Sourcing" subsumiert werden, weil es sich bei Sole und Single um "einen Träger" und bei Dual und Multiple um "mehr als einen Träger" handelt.

228 Siehe auch Homburg (1995), S. 815, und die dort angegebenen Quellen.

229 Siehe auch Arnold (1997), S. 98 ff.

230 Siehe auch Kaufmann (1995), S. 286 f.

rigkeiten bei der intensiven Zusammenarbeit und dem Vertrauensaufbau nicht übersehen werden. Insofern kann resümiert werden, daß es im Falle der Einbeziehung der externen Formen des Outsourcing im betrieblichen Umweltschutzbereich keine allgemeingültige dominante Bezugsstrategie geben kann, bei der alle diese Kriterien erfüllt werden können. Die Entscheidung über die Bezugsstrategie kann nur situationsabhängig und unternehmungsspezifisch vorgenommen werden. Neben der Zielorientierung der Entscheidung können weitere Restriktionen den Auswahlprozeß beeinflussen. Hervorzuheben sind vor allem die ***Eigenschaften des Bezugsobjektes***[231] selbst. Betrieblicher Umweltschutz umfaßt unterschiedliche Objekte mit unterschiedlichen Eigenschaften. Bezogen auf die Teilaufgaben, die eine hohe Spezifität (hohe Einzigartigkeit und geringe Standardisierbarkeit) aufweisen, ist zu vermuten, daß die Beteiligten die Bezugsstrategie des Single-Sourcing vorziehen werden, um den Anforderungen der intensiven Beziehungsgestaltung gerecht zu werden. Bezogen auf den Umweltschutz als Gesamtaufgabe ist jedoch anzunehmen, daß die outsourcenden Unternehmungen angesichts der unterschiedlichen Spezialisierungsschwerpunkte der Outsourcer in der Regel das Multiple-Sourcing wählen werden. Die sich durch das Multiple-Sourcing ergebende höhere Anzahl der Outsourcer kann allerdings durch die Übernahme der Idee der sogenannten "Systemlieferanten bzw. des Modular Sourcing"[232] reduziert werden, indem eine outsourcende Unternehmung z.B. die im Produktionsprozeß benötigten Recyclinggüter nur von einem Lieferanten bezieht, der seinerseits zur Aufgabenerfüllung viele Sublieferanten, die etwa im Bereich Sammlung, Transport und Aufbereitung tätig sind, in Anspruch nimmt. In die gleiche Richtung zielt auch die entsorgungsintegrierte Zulieferung. Der Zulieferer trägt die Gesamtverantwortung für den Lebenszyklus des von ihm hervorgebrachten Moduls bzw. Zulieferteils, indem er zusätzlich auch die Entsorgungsaufgaben hinsichtlich der von ihm erstellten Teile übernimmt[233].

Die vorangegangenen Ausführungen lassen erkennen, daß im betrieblichen Umweltschutzbereich sowohl Single- als auch Multiple-Sourcing als Bezugsstrategie herangezogen werden kann. Darüber hinaus ermöglichen auch die erwähnten neuen Sourcing-Konzepte den outsourcenden Unternehmungen, die Anzahl der Outsourcer insgesamt oder pro Leistung zu reduzieren. Bezogen auf den Umweltschutz ist das Multiple-Sourcing insbesondere unter dem

---

231 Siehe zu Einzelheiten und Beispielen im Umweltschutzbereich Kap. IV.3.3.4.1.
232 Siehe dazu Glantschnig (1994), S. 120; Arnold/Eßig (2000), S. 125 ff.; Koppelmann (2000), S. 126 f.
233 Vgl. Kaufmann (1995), S. 284.

Aspekt, daß die Förderung des Wettbewerbs zwischen den Outsourcern zur Verbesserung der angebotenen Leistungen und zu Problemlösungen in umweltschutzbezogener Sicht führt bzw. führen kann, positiv zu bewerten. Als weiterer positiver Aspekt ist zu erwähnen, daß bei dieser Bezugsstrategie die Möglichkeit besteht, ohne eine Gefährdung der Bezugssicherheit die nicht umweltschutzorientierten Lieferanten und Outsourcer auszuschließen. Das Single-Sourcing ist unter dem Gesichtspunkt, daß aufgrund der intensiven Beziehung und gegenseitigen Abhängigkeit der Outsourcing-Beteiligten die Partner eher bereit sind, die ökologischen Anforderungen und Ansprüche des anderen zu erfüllen, um die enge Partnerschaft nicht zu verletzen, als vorteilhaft gegenüber dem Multiple-Sourcing anzusehen.

Ein direkter Zusammenhang zwischen der Outsourceranzahl und dem Umweltschutz derart, daß mit einer "Ab- oder Zunahme" der Outsourceranzahl gleichzeitig auch eine "Verringerung oder Erhöhung der ökologischen Betroffenheit" im allgemeinen oder eine "Ent- oder Belastung der ökologischen Umwelt" im besonderen einhergehen wird, läßt sich jedoch nicht feststellen. Im Kontext der Träger-Entscheidungsfindung ist eine Einflußnahme auf den Umweltschutz nicht aus der ***Trägeranzahl-Bestimmung***, sondern vielmehr aus der ***Trägerart-Bestimmung*** zu erwarten.

4. Umweltschutz und Outsourcing-Entscheidungsimplementierung

4.1 Outsourcing-Entscheidungsdurchführung

Die Phase der Outsourcing-Entscheidungsimplementierung befaßt sich mit der Durchsetzung der getroffenen Entscheidungen als Ergebnisse der Planungs- und Entscheidungsphase und deren Kontrolle[234]. Die ***Durchführungsphase*** stellt einen wesentlichen Bestandteil des Outsourcing-Prozesses dar, welche einen entscheidenden Einfluß auf den Outsourcing-Erfolg[235] hat; sie wird auch als Management des Überganges bezeichnet. Ihr Hauptanliegen besteht in einer planungsergebnis-adäquaten Überführung der outsourcenden Unternehmung von einer vorhandenen (alten) Sourcing-Strategie zu einer geplanten (neuen) Strategie[236].

Wie die nachstehende Abbildung erkennen läßt, werden im Rahmen der Planungs- und Entscheidungsphase des umweltschutzorientierten Outsourcing die Outsourcing-Ziele (ökonomische, ökologische und soziale) definiert und darauf aufbauend die Outsourcing-Objekte (Art und Umfang) bestimmt, die Outsourcing-Form (Auslagerung, Ausgliederung und Lokalisierung) ausgewählt und die Träger (Art und Anzahl der Outsourcer) festgelegt[237]. Diese Planungsergebnisse bilden den Ausgangspunkt der Durchführungsphase. Diese ex ante getroffenen Entscheidungen markieren die Eckpfeiler, in deren Rahmen das Outsourcing durchgeführt werden soll. Obgleich diese Entscheidungen der Realisationsphase zugrundeliegen, sind jedoch Umstände nicht auszuschließen, bei denen sich die Umsetzung nicht vollständig nach den Planungsergebnissen vollziehen läßt (bzw. auch nicht vollzogen werden darf). Der Grund hierfür ist insbesondere darin zu sehen, daß in der Outsourcing-Planungsphase die zukünftigen Realisationsprobleme (z.B. die tatsächliche Reaktion der vom Outsourcing betroffenen Bereiche und Mitarbeiter) oder die möglichen Änderungen im betrieblichen Umsystem und deren Auswirkungen auf die Entscheidung (z.B. Entwicklungen auf dem Outsourcer-Markt oder Veränderung der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen) nicht vollständig und detailliert antizipiert werden können. Daraus kann sich die Revision der Planungsergebnisse im Sinne von Entscheidungskorrekturen bzw. -anpassungen ergeben, insbesondere dann, wenn für die Entscheidungsumsetzung ein längerer Zeitraum benötigt wird.

---

234 Siehe dazu Kap. IV.1.1.
235 Vgl. Beer (1998), S. 222.
236 Vgl. Steinmüller (1997), S. 203.
237 Siehe dazu Kap. IV.3.

In Abhängigkeit von den dem Outsourcing-Projekt zugrundeliegenden Bestimmungen müssen zur Entscheidungsumsetzung vielfältige Gestaltungsmaßnahmen ergriffen werden. Hierbei ist besonders die Bedeutung der ***organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen*** festzustellen. Das Outsourcing von betrieblichen Umweltschutzaufgaben stellt an die Organisation der outsourcenden Unternehmung je nach Objektart, Objektumfang und ausgewählter Strukturform angesichts der damit verbundenen Konsequenzen für die betroffenen Bereiche und das Personal unterschiedliche Anforderungen. Darüber hinaus stellt die Koordination der durch Outsourcing begründeten externen Schnittstellen zwischen den Outsourcing-Beteiligten eine organisatorische Herausforderung dar. Infolgedessen sind für die Umsetzung des Outsourcing die Veranlassung organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen unabdingbar, die vor allem darauf abzielen sollen, das Outsourcing "aufbau- und ablauforganisatorisch"[238] vorzubereiten und zu implementieren, die Akzeptanzbarrieren abzubauen, die Konflikte zwischen den Outsourcing-Beteiligten zu vermindern und die Schnittstellen zu koordinieren. Vor dem Hintergrund dieser Intention ist zu konstatieren, daß die erforderlichen Gestaltungsmaßnahmen sowohl ***unternehmungsinterne organisatorische Gestaltungsmaßnahmen*** als auch ***Maßnahmen zur Gestaltung der externen Schnittstellen*** umfassen sollen. Eine zielorientierte Umsetzung des Outsourcing eines Objektes in der ausgewählten Struktur setzt neben den organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen die ***Vertragsgestaltung zwischen den Outsourcing-Beteiligten*** voraus, die vor allem Vertragsverhandlung und -abschluß umfaßt. Die vertraglichen Regelungen und Vereinbarungen zwischen den Outsourcing-Beteiligten sollen vor allem darauf abzielen, den Vollzug der Outsourcing-Transaktion rechtlich abzusichern und eine tragfähige Partnerschaft auf formal-juristischer Basis zu gewährleisten und somit auch einen Beitrag zum Outsourcing-Erfolg zu leisten. Mit der Vertragsgestaltung wird die Durchführungsphase abgeschlossen. Obgleich den Outsourcing-Verträgen eine Kontrollfunktion zugesprochen werden kann, ist jedoch zur Gewährleistung des Outsourcing-Erfolgs eine kontinuierliche Kontrolle des Outsourcing-Prozesses unabdingbar. Die Kontroll-Ergebnisse können zu Anpassungsmaßnahmen in der Durchführungsphase bezüglich der organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen und der Vertragsgestaltung führen. Die folgende Abbildung veranschaulicht schematisch die Outsourcing-Durchführungsphase eingebettet in die Planungs- und Kontrollphase.

---

[238] Zur Aufbau- und Ablauforganisation in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie siehe Kosiol (1976); Frese (1989); Frese (1998), S. 7; Bea/Göbel (1999), S. 256 ff.

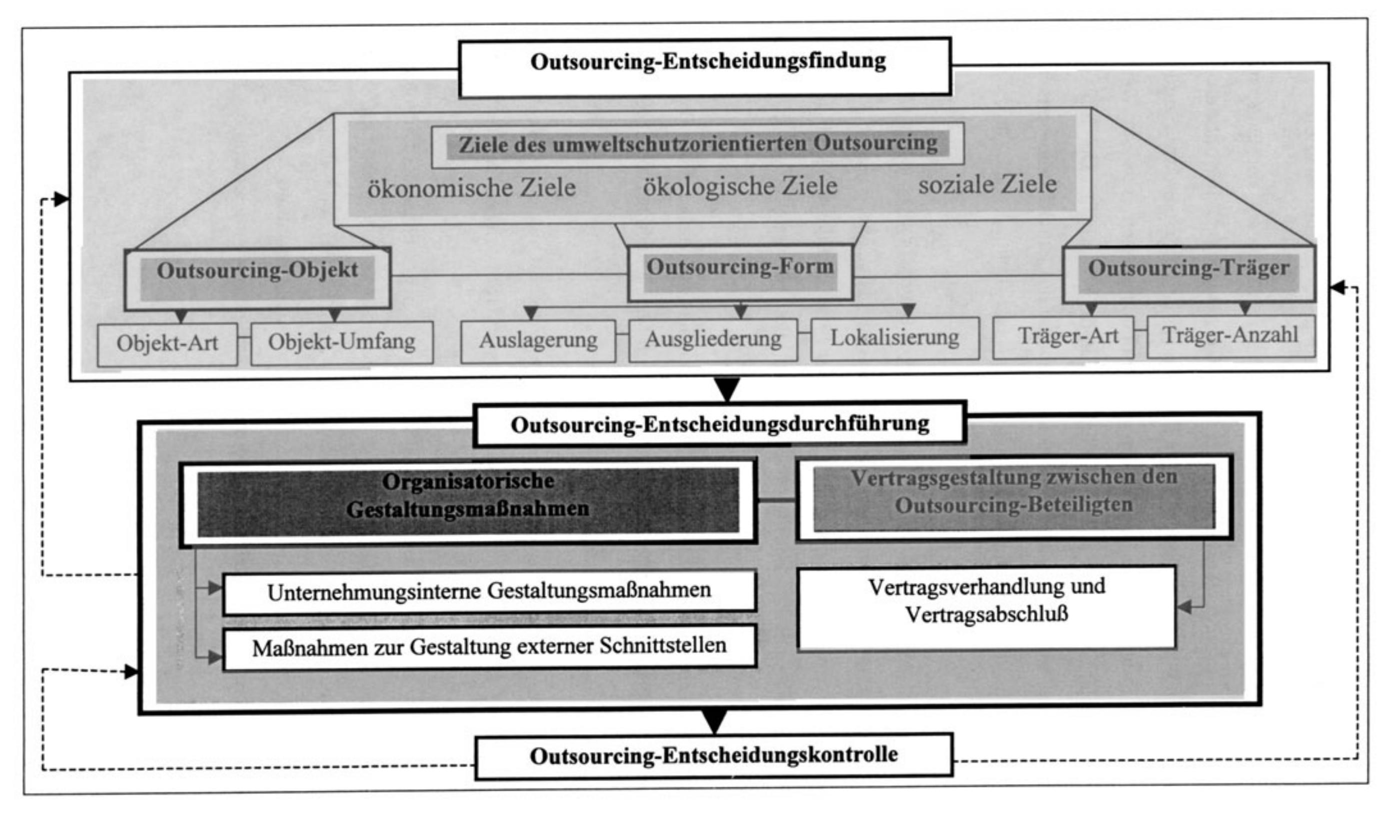


Abb. 18: Outsourcing-Durchführungsphase im Kontext des Outsourcing-Prozesses

4.1.1 Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen

4.1.1.1 Unternehmungsinterne organisatorische Gestaltungsmaßnahmen

Die internen organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen zur Umsetzung der Outsourcing-Entscheidung weisen ein breites Spektrum bis hin zur ***Reorganisation***[239] der outsourcenden Unternehmung auf. Die große Bandbreite dieser Maßnahmen ist vor allem darauf zurückzuführen, daß sie sich in der Regel auf den gesamten Outsourcing-Prozeß beziehen. Darunter sind nicht nur Maßnahmen zu subsumieren, die lediglich in der eigentlichen Durchführungsphase ergriffen werden, sondern auch Maßnahmen, die in den der Durchführungsphase vorgelagerten Phasen (d.h. in der Entscheidungsvorbereitungs- und -findungsphase) auszuführen sind.

Aus diesem Grunde ist zunächst festzuhalten, daß die organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen sowohl ***outsourcing-vorbereitend*** sind, d.h. diejenigen Maßnahmen, die in zeitlicher Hinsicht vor der faktischen Umsetzung des Outsourcing zu veranlassen sind, als auch ***outsourcing-begleitend*** sind, d.h. diejenigen Maßnahmen, die das Outsourcing während und nach der Umsetzung begleiten.

In Verbindung mit internen organisatorischen Maßnahmen sind insbesondere die Bedeutung der folgenden outsourcing-vorbereitenden und -begleitenden Maßnahmen hervorzuheben:

- ***Bildung eines kompetenten Outsourcing-Teams***

Als eine relevante Maßnahme ist die Bildung eines kompetenten Outsourcing-Teams[240] zu nennen, das entlang des Outsourcing-Gesamtprozesses entscheidungsvorbereitende und -umsetzende Aufgaben wahrnimmt. Angesichts seines hohen Beitrags zum Outsourcing-Erfolg sollte das Team bereits in einem früheren Stadium, d.h. in der Phase der Outsourcing-Entscheidungsvorbereitung, zusammengestellt werden. Wird dieses Team nicht zum Zwecke der Entscheidungsvorbereitung und -findung gebildet, ist dessen Benennung vor der Umsetzung vorzunehmen. Je nach personeller Besetzung und Kompetenzausstattung kann das Team auch nach dem Vollzug des Outsourcing die Koordinationsaufgaben wahrnehmen.

---

239 Zum Thema "Reorganisation" siehe Gabele (1992), Sp. 2197 ff.

240 Zu einer eingehenden Behandlung des "Outsourcing-Teams" siehe Kap. IV.2.2.

- ***Aufbauorganisatorische Anpassungen aufgrund des Outsourcing***

Wie bereits kurz erwähnt wurde, hat die Realisation des Outsourcing von Aufgaben und Funktionen im Umweltschutzbereich je nach Aufgabenart und -umfang und der Form der ursprünglichen Verankerung (organisatorische Eingliederung) der Aufgabe in der Organisation der outsourcenden Unternehmung erhebliche Auswirkungen auf die Aufbauorganisation. So sind aufbauorganisatorische Anpassungen vorzunehmen, wenn der Entsorgungsbereich vor dem Outsourcing z.B. in Form einer Funktionalorganisation[241] eingegliedert war. Das Outsourcing des Entsorgungsbereiches führt in diesem Fall zu einem "Wegfall" der für die Entsorgung verantwortlichen internen organisatorischen Einheit (Stelle) in vertikaler und horizontaler Hinsicht und zu den notwendigen Anpassungen der formalen Organisationsstruktur der outsourcenden Unternehmung. Die organisatorischen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten müssen neu definiert und festgelegt werden.

- ***Reorganisatorische Maßnahmen als Vorstufe des Outsourcing***

Die Realisation des Outsourcing im Umweltschutzbereich kann aufgrund der damit verbundenen unterschiedlichen Vorbereitungsaufgaben (in quantitativer und qualitativer Hinsicht) einen differierenden Zeitraum beanspruchen. So ist zu vermuten, daß bei der Ausgliederung der gesamten betrieblichen Entsorgung auf eine neu gegründete rechtlich und wirtschaftlich selbständige Tochterunternehmung ein längerer Zeitraum beansprucht wird als bei der Auslagerung der Sammlungsaufgaben im Rahmen des betrieblichen Recycling auf eine vorhandene spezialisierte fremde Unternehmung. Die Umsetzung des Outsourcing von betrieblichen Umweltschutzaufgaben erfordert vor allem dann einen längeren Realisationszeitraum, wenn dem Outsourcing angesichts der verfolgten Unternehmungspolitik interne reorganisatorische Maßnahmen vorangehen sollen.

Das ist grundsätzlich dann der Fall, wenn dem Outsourcing die ***Strategie der stufenweisen Realisation*** zugrundeliegt, in dem ***interne reorganisatorische Maßnahmen*** wie z.B. die Bildung von ***"Profit-Centern" als Vorstufe des Outsourcing***[242] durchgeführt werden. So kann beispielsweise die Entsorgung als betriebliche Funktion vor deren Ausgliederung auf eine neu

---

[241] Zur Charakterisierung der "Funktionalorganisation" siehe Frese (1998), S. 381 ff. Zur Auffassung der "Entsorgung als eine betriebliche Grundfunktion" neben Beschaffung, Produktion und Absatz und damit auch zur Möglichkeit ihrer funktionalen Gliederung siehe Matschke/Lemser (1992), S. 85 ff.

[242] Siehe zu diesem Aspekt auch Kap. II. 2.4.2.3.

gegründete rechtlich und wirtschaftlich selbständige Tochterunternehmung oder Gemeinschaftsunternehmung zunächst auf einen von der outsourcenden Unternehmung rechtlich und wirtschaftlich abhängigen, geschlossenen organisatorischen Unternehmungsbereich mit gesondertem Erfolgsausweis übertragen werden[243]. Die Anwendung derartiger Organisationskonzepte stellt ein "vorsichtiges Ausprobieren des Outsourcing" dar, und sie ist vor allem dann als eine sinnvolle Vorstufe zum Outsourcing in Betracht zu ziehen, wenn mit dem Erfolg der Ausgliederung oder Auslagerung aufgrund der damit verbundenen organisatorischen Auswirkungen, Risiken und der Irreversibilität der Entscheidung[244] oder mangelnder Erfahrungen nicht gerechnet werden kann.

- ***Personelle Maßnahmen bei dem Outsourcing***

Eine wirksame Implementierung des Outsourcing setzt die Berücksichtigung der personellen Aspekte voraus. Die personalpolitischen Maßnahmen sollen vor allem darauf abzielen, Vertrauen zu entwickeln, Akzeptanzbarrieren abzubauen und somit auch der Sicherung des Outsourcing-Erfolgs zu dienen[245]. Das ist nur dann möglich, wenn den vom Outsourcing betroffenen Personen vor der Outsourcing-Umsetzung eine klare Zukunftsperspektive aufgezeigt wird. Kann das betroffene Personal nicht weiter in der outsourcenden Unternehmung beschäftigt sein, soll über ihre Übernahme durch den Outsourcer nachgedacht werden. Da jedoch die externen Outsourcer aufgrund ihrer Spezialisierung in der Regel nur das qualifizierte Personal übernehmen, sollten im Interesse der Betroffenen zusätzliche Qualifikationsmaßnahmen durchgeführt werden. Weiterhin ist die Erfüllung der arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Normen[246] zu beachten.

- ***Gestaltung der Informationspolitik beim Outsourcing***

Aus der Berücksichtigung der personellen Aspekte ergibt sich auch die Notwendigkeit der Gestaltung der Outsourcing-Informationspolitik, wobei anzumerken bleibt, daß die Informationspolitik nicht nur aus personalpolitischen Gesichtspunkten an Bedeutung gewinnt. Im Out-

---

243 Zu den Voraussetzungen der Integration des Umweltschutzes in die "Profit-Center-Organisation" siehe auch Matzel/Sekul (1995), S. 6 ff.

244 Siehe dazu Kap. II.2.1.

245 Vgl. Zahn/Soehnle (1996), S. 69 f., und die dort angegebenen Quellen.

246 Zu diesem und weiteren personalpolitischen Aspekten, die auch in der Phase der Umsetzung von Bedeutung sind, siehe die Ausführungen im Zusammenhang mit rechtlichen, sozialen und motivationsbezogenen Aspekten des Outsourcing, Kap. IV.3.3.4.3.

sourcing-Prozeß ist Information als "zweckorientiertes Wissen"[247] sowohl in der Phase der Entscheidungsvorbereitung und -findung als auch zur Entscheidungsdurchführung unerläßlich.

Die Informationspolitik des Outsourcing ist jedoch in einem engen Zusammenhang mit der allgemeinen Informationspolitik und -strategie der Unternehmung zu betrachten und zu gestalten. Bezogen auf die Outsourcing-Umsetzung stellt vor allem die Bestimmung des ***Informationszeitpunktes*** eine Herausforderung dar, die im Rahmen der Informationspolitik vorzunehmen ist. Weiterhin sind die ***Informationsqualität*** (Informationsinhalte) und die ***Informationsadressaten*** (Informationsempfänger) festzulegen.

Bei dem ***Informationszeitpunkt*** geht es um die Bestimmung des "richtigen" Zeitpunktes bzw. Zeitraums, an dem die Durchführung des Outsourcing bekanntgegeben werden soll. Eine Möglichkeit besteht grundsätzlich darin, den gesamten Outsourcing-Prozeß hinter verschlossenen Türen abzuhalten, mit dem Ziel, ein frühzeitiges Abwandern (Fluktuation) von Schlüsselpersonal zu verhindern sowie das Outsourcing-Vorhaben jederzeit abbrechen zu können, ohne daß den Beteiligten ein Schaden zugefügt worden wäre[248]. Das Verfolgen einer solchen Informationspolitik ist bei dem Outsourcing allerdings kritisch zu beurteilen, da nur selten verhindert werden kann, daß Informationen zu dem Outsourcing-Vorhaben bekannt werden. Werden die Informationen vor einer offiziellen Ankündigung des Outsourcing auf einem "inoffiziellen Weg" in der Öffentlichkeit bekannt gegeben, ist mit einer erheblichen Beeinträchtigung der ***Glaubwürdigkeit*** der outsourcenden Unternehmung zu rechnen.

Mit der Definition der ***Informationsqualität*** wird bestimmt, welche Outsourcing-Informationen mit welchem Gehalt weitergegeben werden sollen. Angesichts von Einflußfaktoren wie Geheimhaltung, Datenschutz, Art und Ausmaß der Betroffenheit der Anspruchsgruppen vom Outsourcing kann der Informationsinhalt allerdings nur unternehmungsspezifisch und situationsabhängig festgelegt werden. Die ***Informationsadressaten*** legen fest, wer berechtigt ist, die erforderlichen Informationen zu erhalten. In diesem Zusammenhang sind vor allem diejenigen internen und externen Anspruchsgruppen in die Überlegungen einzubeziehen, die vom Outsourcing in irgendeiner Art und Weise betroffen sind oder betroffen sein können. Die relevanten internen und externen Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Betriebsrä-

---

[247] Wittmann (1959), S. 14.
[248] Vgl. Beer (1996), S. 251.

te, Lieferanten, Medien und Umweltschutzorganisationen können insbesondere aufgrund der weitreichenden Konsequenzen des Outsourcing Vorbehalte haben, vor allem dann, wenn die Informationspolitik zur Umsetzung des Outsourcing sehr restriktiv gestaltet wird und die notwendigen Informationen sehr kurzfristig bekannt gegeben werden[249].

Vor diesem Hintergrund ist zu beachten, daß die relevanten Anspruchsgruppen vor der tatsächlichen Umsetzung zu informieren sind, insbesondere dann, wenn dies nicht in einer früheren Phase wie der Entscheidungsfindungsphase stattgefunden hat. Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß durch eine ***offene und aktive Informationspolitik*** in bezug auf Outsourcing und Umweltschutz nicht nur ein anspruchsgruppenbezogener Konsens möglich ist, sondern dadurch auch ein positives ***Umweltschutz-Image*** (z.B. im Falle einer Auslagerung der Aufgaben auf einen in der Öffentlichkeit als umweltschutzorientiert bekannten externen Outsourcer oder im Falle der Gründung einer Gemeinschaftsunternehmung mit umweltschutzorientierten Partnern) zu erwarten ist. Eine frühzeitige Bekanntgabe der Informationen bezüglich des Outsourcing im Umweltschutzbereich gibt dem betroffenen Personal ferner die Möglichkeit, sich auf die Veränderungen vorzubereiten. Dieser Aspekt ist unter sozialpolitischen Gesichtspunkten positiv zu bewerten. Dadurch ist auch eine ***Verminderung der sozial-ökologischen Zielkonflikte*** (zumindest bei den Betroffenen) zu erwarten. Der Informationspolitik kommt über die genannten Aspekte hinaus auch im Zusammenhang mit der Gestaltung der outsourcinginduzierten externen Schnittstellen eine besondere Rolle zu, da die Abstimmung der Schnittstellen einen intensiven Informationstransfer und eine intensive Kommunikation zwischen den Beteiligten voraussetzt.

4.1.1.2 Maßnahmen zur Gestaltung der externen Schnittstellen

Aus den vorangegangenen Ausführungen zu den Schnittstellenaspekten geht hervor, daß das Outsourcing von betrieblichen Umweltschutzaufgaben eine Schnittstellenproblematik begründet, deren Ursache grundsätzlich darauf zurückgeht, daß durch Outsourcing eine arbeitsteilige Zerlegung eines in sich sachlich eng zusammengehörenden Aufgabenerfüllungsprozesses stattfindet[250]. Da unter diesem Aspekt die Vermeidung der outsourcinginduzierten Schnitt-

---

[249] Vgl. Zahn/Soehnle (1996), S. 108.
[250] Vgl. auch Kap. IV.3.3.4.2.

stellen de facto ausgeschlossen ist, sollte bei der Outsourcing-Formgestaltung die Auswahl einer Strukturform u.a. vor dem Hintergrund erfolgen, die kritischen externen Schnittstellen möglichst gering zu halten. Trotz der Möglichkeit einer frühzeitigen Beeinflussung der kritischen Schnittstellen (z.B. bezüglich Art und Anzahl) durch die Formauswahl bleibt jedoch die Notwendigkeit eines ***interorganisatorischen Schnittstellenmanagements*** des Outsourcing bestehen.

Die Implementierung des Schnittstellenmanagements im Rahmen des Outsourcing im Umweltschutzbereich läßt sich unter ***funktionalen*** und ***institutionalen*** Aspekten begründen. In funktionaler Hinsicht kann das Schnittstellenmanagement die Koordination der Zusammenarbeit[251], die Handhabung und Bewältigung der unter Umweltschutzaspekten relevanten Konflikte[252] und die Gewährleistung der effektiven Abwicklung des Leistungstransfers[253] (Outsourcing-Objekt) zwischen den Beteiligten wahrnehmen. Durch die Wahrnehmung dieser Funktionen trägt es erheblich zur Zielrealisierung und Erfolgssicherung des umweltschutzorientierten Outsourcing bei. Die Ausübung dieser Funktionen bedingt jedoch anderseits die ***Institutionalisierung des Schnittstellenmanagements*** durch die Schaffung personeller und organisatorischer Voraussetzungen seitens der Beteiligten. Darüber hinaus ist die Relevanz der Verankerung des Schnittstellenmanagements als interorganisatorische Institution unter dem Aspekt hervorzuheben, daß es sich bei den Outsourcing-Beteiligten (insbesondere im Falle einer Auslagerung oder Lokalisierung) um Organisationen handelt, die in keinem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Folglich ist zu vermuten, daß es weder der outsourcenden Unternehmung noch dem Outsourcer möglich wird, das Outsourcing während und nach der Umsetzung allein als eine übergeordnete Einheit zu koordinieren. Im Unterschied hierzu kann das Schnittstellenmanagement in Gestalt einer von den Beteiligten gemeinsam benannten und mit der erforderlichen Entscheidungskompetenz ausgestatteten Institution die erforderliche Koordinationsfunktion (zielorientierte Abstimmung des Outsourcing) übernehmen.

Vor diesem Hintergrund soll das Schnittstellenmanagement im hier verwendeten Sinne alle ***outsourcingbegleitenden interorganisatorischen Maßnahmen und Mechanismen*** umfassen, die zur "Behandlung der entstehenden Schnittstellen"[254] dienen und die durch die Outsour-

---

[251] Vgl. Scherm (1996), S. 56.
[252] Zu Konfliktpotentialen beim Outsourcing im Umweltschutzbereich siehe Kap. IV.3.3.4.2.
[253] Vgl. Meckl (1994), S. 11 f.
[254] Frese (1998), S. 371.

cing-Koordination zwischen den Beteiligten eine erfolgreiche Umsetzung des Outsourcing unterstützen. ***Generelle Aussagen und Handlungsempfehlungen*** bezüglich der konkreten Gestaltungsform des Schnittstellenmanagements im Outsourcing lassen sich allerdings nicht treffen[255], weil die Schnittstellen nach ihren Ursachen in verschiedenen Ausprägungen auftreten und dementsprechend auch unterschiedliche Maßnahmen und Mechanismen seitens der Outsourcing-Beteiligten zu deren Abstimmung herangezogen werden können. Diese Aussagen sind grundsätzlich auf der Basis einer differenzierten Betrachtung der dem Outsourcing zugrundeliegenden Strukturformen zu treffen, da jede Outsourcing-Form spezifische Schnittstellen begründet, die zu koordinieren sind. Unabhängig von dieser ***konkreten Gestaltungsfrage***, die sich nur situativ und formspezifisch beantworten läßt, ergibt sich im Zusammenhang mit dem interorganisatorischen Schnittstellenmanagement weiterhin die ***grundsätzliche Gestaltungsfrage nach den möglichen Koordinationsinstrumenten***[256], die bei dem Outsourcing im betrieblichen Umweltschutz eingesetzt werden können.

Da sowohl das inter- als auch das intraorganisatorische Schnittstellenmanagement auf die gleiche Intention (d.h. Koordination) abzielen, kommen bei dem interorganisatorischen Schnittstellenmanagement grundsätzlich auch alle Mechanismen und Maßnahmen in Betracht, die in der Organisationstheorie in bezug auf das intraorganisatorische Schnittstellenmanagement vorgeschlagenen worden sind[257]. Trotz dieser Aussage ist darauf hinzuweisen, daß zwischen den beiden Schnittstellenmanagements Unterschiede bestehen, die vor allem auf die "Segmentierung und Strukturierung der Entscheidungsaufgabe"[258] zurückzuführen sind. Während beispielsweise innerhalb einer Unternehmung die Entscheidungskompetenz der zu koordinierenden organisatorischen Einheiten bei einer gegebenen formalen Organisationsstruktur durch die horizontale Segmentierung und die hierarchischen Strukturen (übergeordnete Entscheidungseinheit) determiniert wird, soll bei dem interorganisatorischen Schnittstellenmanagement der erforderliche Entscheidungsinhalt und -spielraum durch die Outsourcing-Beteiligten aufgrund fehlender hierarchischer Weisungen gemeinsam festgelegt werden. Unter diesem Aspekt ist zu vermuten, daß im Rahmen des interorganisatorischen Schnittstellenma-

---

[255] Ähnlicher Ansicht ist auch Frese (1996), S. 23.

[256] In dieser Arbeit werden Koordinationsinstrumente, -maßnahmen und -mechanismen synonym verwendet.

[257] Siehe zu Maßnahmen und Mechanismen bezüglich des internen Schnittstellenmanagements vor allem Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400 ff.; Wermeyer (1994), S. 21 ff.; Frese (1998), S. 373 ff.

[258] Siehe zur Segmentierung und Strukturierung der Entscheidungsaufgaben Frese (1998), S. 10 ff., und bezogen auf das Schnittstellenmanagement Frese (1998), S. 371 f.

nagements diejenigen Instrumente herangezogen werden, die in erster Linie eine "hierarchiefreie bzw. hierarchiearme Koordination"[259] ermöglichen.

Die Koordinationsinstrumente lassen sich je nach dem Zweck der Untersuchung anhand verschiedener Differenzierungsmerkmale systematisieren und beschreiben. In der Literatur finden sich unterschiedliche Systematisierungsvorschläge[260]. Dabei wird in bezug auf die Klassifizierung der intraorganisatorischen Koordinationsinstrumente vorwiegend zwischen ***technokratischen***, ***personenbezogenen*** und ***strukturellen Instrumenten*** unterschieden[261]. Obgleich bei der Koordination der interorganisatorischen Schnittstellen auf die technokratischen (Koordination z.B. durch Planvorgabe oder Verträge) oder personalen Instrumente (Koordination etwa durch Aus- und Weiterbildung oder Personalaustausch) nicht verzichtet werden darf, ist aus dem Spektrum der Koordinationsinstrumente insbesondere die Relevanz der ***strukturellen Instrumente der Koordination*** im Hinblick auf das umweltschutzorientierte Outsourcing hervorzuheben, da diese vor allem auf die Institutionalisierung von Kommunikationsbeziehungen und damit auch auf die Schaffung einer Koordinationsinstanz zwischen den arbeitsteiligen Organisationen abzielen. Ein so eingerichtetes Koordinationsorgan zwischen den Outsourcing-Beteiligten kann fehlende "hierarchische Organe" kompensieren.

Die strukturellen Instrumente lassen sich durch die Heranziehung institutionsbezogener Kriterien wie ***Entscheidungskompetenz***, ***organisatorische Verankerung***, ***Lebensdauer*** und ***Subjekt der Institution*** weiter differenzieren:

- ***Entscheidungskompetenz der Institution***

Nach diesem Kriterium läßt sich die Institution des Schnittstellenmanagements dadurch unterscheiden:

- ob ihr von den Outsourcing-Beteiligten ein ***Entscheidungsrecht*** übertragen wurde, sie die Entscheidungen aufgrund ihrer Entscheidungsautonomie trifft und ob sie beim

---

[259] Meckl (1994), S. 13. Zu den grundlegenden Beziehungen zwischen den Koordinationsinstrumenten des Schnittstellenmanagements und der "Hierarchie" siehe Brockhoff/Hauschildt (1994), S. 400 f.

[260] Zu Systematisierungsvorschlägen siehe Khandwalla (1975), S. 143 ff.; Frese/Noetel (1992), S. 36 ff.; Frese (1993), S. 103 f.; Brockhoff/Hauschildt (1994), S. 400 f.; Meckl (1994), S. 13 ff.; Wermeyer (1994), S. 122 ff.; Specht (1995), Sp. 2270 ff.

[261] Siehe vor allem Khandwalla (1975), S. 143 ff.; Wermeyer (1994), S. 122 ff., und die dort angegebenen weiteren Quellen. Die von Meckl (1994), S. 13 ff., genannten Instrumente der zwischenbetrieblichen Koordination lassen sich auch unter dieser Dreiteilung einordnen.

Eintreten von Konflikten die Problemlösungen erarbeitet und diese auch durchsetzen kann (z.B. ***Entscheidungsausschüsse***) oder

- ob sie keine Entscheidungsbefugnis besitzt und nur als ***Entscheidungsvorbereitungseinheit*** zur Erweiterung der Informationsgewinnungs- und Informationsverarbeitungskapazität von Entscheidungseinheiten[262] dient (z.B.: ***Fachstäbe, Informations- und Beratungsausschüsse***).

- ***Organisatorische Verankerung der Institution***

Dieses Kriterium bringt zum Ausdruck, auf welcher organisatorischen Ebene die Koordinationsinstanzen in den beteiligten Unternehmungen einzusetzen sind. Die Koordinationsinstanzen können auf unterschiedlichen Ebenen verankert werden. Hierbei ist grundsätzlich zwischen ***strategischen*** und ***operativen*** Positionierungsebenen zu unterscheiden. Im ersten Fall wird beispielsweise ein ***Lenkungsausschuß***[263] als Koordinationseinheit gebildet, der sich aus Leitungsmitgliedern der beteiligten Unternehmungen zusammensetzt und die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit der Zusammenarbeit trägt sowie die strategischen Entscheidungen trifft. Neben diesem kann auch ein ***operatives Team*** gebildet werden, das die Koordination der operativen Aufgaben (z.B. bezüglich des Leistungstransfers zwischen den Beteiligten) wahrnimmt und den Lenkungsausschuß unterstützt.

- ***Lebensdauer der Institution***

Nach diesem Kriterium läßt sich zwischen ***permanenten*** und ***temporären*** Koordinationsinstanzen[264] unterscheiden. Während die permanenten Institutionen für die gesamte Outsourcing-Zeit gebildet werden, werden temporäre Institutionen für eine festgelegte Zeit durch die Beteiligten zum Zwecke der Koordination eingesetzt. Die temporäre Institutionalisierung des Schnittstellenmanagements kann vor allem beim Outsourcing mit einem großen Umfang der Fall sein, in dem die Beteiligten im Rahmen des Outsourcing-Gesamtprojektes für die Realisierung eines bestimmten Projektes (z.B. logistische Abwicklung und Überwachung der Ge-

---

[262] Vgl. Frese/Noetel (1992), S. 36 f.

[263] Zum Lenkungsausschuß siehe auch Beer (1998), S. 258.

[264] In der Literatur wird diese Unterteilung auch in bezug auf die Institutionalisierung des Konfliktmanagements vorgenommen, siehe etwa Beer (1998), S. 288. Nach ihm kann die permanente Institutionaliserung des Konfliktmanagements in der Funktion des Schnittstellenmanagers erfolgen.

fahrengüter) ein ***Projektmanagement***[265] ***(Projektteam)*** bilden, das auch die Koordinationsaufgaben für dieses Projekt wahrnimmt. Das Projektmanagement kann auch in den Fällen eingesetzt werden, in denen eine Leistung im Rahmen des Outsourcing ***einmalig oder erstmalig***[266] (z.B. Abwicklung der erstmalig durchgeführten gemeinsamen Ökobilanzierung der Beteiligten) erbracht werden soll.

- ***Subjekt der Institution***

Das Schnittstellenmanagement läßt sich nach diesem Kriterium durch die ***Organisationszugehörigkeit*** der Institution im Sinne der ***Träger der Koordination*** differenzieren. Es ist zu unterscheiden, ob die Koordination ausschließlich durch die outsourcende Unternehmung oder durch die Outsourcer oder durch die Beteiligten gemeinsam wahrgenommen wird[267]. Obgleich bezüglich der interorganisatorischen Koordination in der Regel von dem dritten Fall auszugehen ist, kann aufgrund der zwischenbetrieblichen Vereinbarungen nicht ausgeschlossen werden, daß diese Aufgabe insbesondere im Falle des Outsourcing mit vielen Beteiligten auch nur durch einen Partner wahrgenommen wird.

Aus den Ausführungen geht hervor, daß eine Vielzahl von potentiellen Maßnahmen zur Koordination der Schnittstellen herangezogen werden kann, deren Spektrum vom Informationsaustausch der Beteiligten bis hin zur Bildung eines gemeinsamen Entscheidungsorgans reichen kann. Die Vielfältigkeit der Instrumente und Maßnahmen geht vorwiegend auf die Anzahl der zu berücksichtigenden Differenzierungsmerkmale zurück. Sie lassen sich inhaltlich nur im Rahmen eines herangezogenen Kriteriums unterscheiden (z.B. Entscheidungsausschuß versus Informationsausschuß). Eine exakte formale Unterscheidung zwischen allen Maßnahmen kann jedoch nicht vorgenommen werden, da die differenzierten Maßnahmen sich zum Teil nur im Hinblick auf die unterschiedliche Betrachtungsperspektive unterscheiden lassen, wie es beispielsweise bei einem durch die Übertragung eines "Entscheidungsrechts" gebildeten "Entscheidungsausschuß" und bei einem durch die "strategische Positionierung" genannten "Lenkungsausschuß" der Fall ist, da es sich hierbei um das gleiche Koordinationsinstrument handeln könnte.

---

265 Hierbei wird auch von "Projektorganisation" gesprochen, die vor allem in Form einer "Matrixorganisation" eine organisatorische Verbindung zwischen den Unternehmungen herstellt, vgl. Meckl (1994), S. 13.

266 Siehe Brockhoff/Hauschild (1994), S. 403.

267 Im Kontext des intraorganistorischen Schnittstellenmanagements wird hierbei zwischen "Selbstabstimmung" und "Fremdabstimmung" (Koordination durch Dritte) unterschieden, vgl. Frese (1998), S. 374.

Mit der Vielfältigkeit der potentiellen Maßnahmen geht gleichzeitig die Frage nach der Beurteilung der Maßnahmen und der ***Auswahl einer geeigneten Maßnahme*** einher. Die Beurteilung der Maßnahmen kann nicht pauschal erfolgen. Die Auswahl der Maßnahmen soll in der Regel auf der Basis der bewerteten Aussagen zu den verschiedenen Maßnahmen erfolgen[268], welche die Bestimmung von Beurteilungsmaßstäben (Bewertungskriterien) voraussetzen. Die Vielfalt der in der Literatur vorhandenen Beurteilungs- und Auswahlkriterien[269] läßt erkennen, daß es keine generelle Lösung für das Auswahlproblem gibt und auch nicht geben kann, weil die Kriterien situationsspezifisch definiert und gewichtet werden müssen[270].

Im Rahmen des Outsourcing sind die Maßnahmen grundsätzlich vor dem Hintergrund ihrer Beiträge zur Realisierung der ***ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen des Outsourcing***[271] auszuwählen. Da jedoch die Orientierung an diesen Oberzielen als Beurteilungsmaßstab für die Instrumentenauswahl angesichts der Zielproblematik (wie beispielsweise fehlendes Präzisieren der Zielinhalte, Operationalisierungsprobleme, Schwierigkeiten der Zurechenbarkeit des Zielrealisationsbeitrags eines bestimmten Instrumentes)[272] wenig geeignet erscheint, sind Subziele zur Bewertung der Instrumente heranzuziehen[273].

Die in Frage kommenden Subkriterien können jedoch nur schnittstellenspezifisch festgelegt und konkretisiert werden. Unter Berücksichtigung der Schnittstellenproblematik aus umweltschutzorientierter Sicht[274] sind diejenigen Maßnahmen vorzuziehen, durch die eine Verbesserung der Abstimmung arbeitsteiliger Entscheidungen hinsichtlich des Umweltschutzes bei der Abwicklung der Outsourcing-Objekte zu erwarten ist. Zu diesem Zweck können beispielsweise die Kriterien der ***Erhöhung der Entscheidungsqualität*** oder der ***Minderung der Konfliktpotentiale*** zwischen den Beteiligten als Beurteilungsmaßstab herangezogen werden.

Bei der Auswahl der Instrumente ist jedoch zu beachten, daß zum Zweck der Koordination

---

268 Vgl. Meckl (1994), S. 14.

269 Zu den grundlegenden Beurteilungsmaßstäben der Koordinationsmaßnahmen siehe Frese (1998), S. 257 ff.; Brockhoff/Hausschildt (1994), S. 402.; Wermeyer (1994), S. 129 ff.; Meckl (1994), S. 14 ff.; Beer (1998), S. 259 f.

270 Vgl. Brockhoff/Hauschildt (1994), S. 403.

271 Siehe zu unterschiedlichen Aspekten im Zusammenhang mit den Outsourcing-Zielen vor allem Kap. II.2.4.3; Kap. III.3.1; Kap. IV.3.1.

272 Ähnlicher Ansicht ist auch Wermeyer (1994), S. 125 f.

273 Im Zusammenhang mit der "Sub- und Endzielbeziehung" weist Frese darauf hin, daß der Nachweis, daß die Orientierung an einem Subziel auch der Realisierung des Endziels dient, letztlich nur durch empirische Untersuchungen geführt werden kann, vgl. Frese (1998), S. 252.

274 Siehe dazu Kap. IV.3.3.4.2.

nicht nur ein "einziges Instrument"[275], sondern situationsspezifisch eine Kombination unterschiedlicher Instrumente herangezogen werden kann. Unter Rückgriff auf die beispielhaft angeführten Beurteilungskriterien der Erhöhung der Entscheidungsqualität und der Verringerung der Konfliktpotentiale sind ***kombinatorische Lösungen*** etwa in Form von ***"Lenkungsausschuß und Fachstab"*** oder ***"Entscheidungs- und Beratungsausschuß"*** im Rahmen des umweltschutzorientierten Outsourcing positiv zu bewerten.

Als Grund hierfür ist anzuführen, daß eine zielorientierte Koordination umweltschutzbezogener Entscheidungen und Handlungen im Outsourcing "***Fach- und Machtpromotoren***"[276] erfordert. Die Umweltschutzstäbe können aufgrund ihrer Spezialisierung und ihres objektspezifischen Fachwissens (Fachpromotoren) die Lenkungs- und Entscheidungsausschüsse (Machtpromotoren) unterstützen, indem sie Problemlösungen erarbeiten und die Machtpromotoren mit den zur Entscheidung und Durchsetzung erforderlichen umweltschutzbezogenen Informationen versorgen. Somit können auch die Nachteile der mangelnden Spezialisierung und der Überlastung der Entscheidungsorgane kompensiert[277] und die ***Entscheidungsqualität***[278] aufgrund der Verbesserung der Informationsbasis und des Know-hows der Entscheidungsträger erhöht werden. Die kombinatorischen Lösungen sind ebenso als geeignet einzustufen, wenn als Beurteilungsmaßstab für die Maßnahme deren Beitrag zur ***Konflikthandhabung und Konfliktlösung*** zwischen den Beteiligten in die Überlegungen einbezogen wird. Die Konfliktlösung zwischen den Beteiligten erfordert einerseits die Identifikation und Analyse der Konflikte und genauere Informationen über die Konfliktursachen, die durch einen eingesetzten Stab (z.B. Informations- und Beratungsstab) vorgenommen werden kann, und andererseits eine schnelle Reaktion der Beteiligten und die Durchführung von adäquaten Maßnahmen der Konfliktlösung, die vor allem das Entscheidungsrecht der Koordinationseinheit (Entscheidungsausschuß) voraussetzt. Wird im Rahmen des umweltschutzorientierten Outsourcing auf die Abstimmung verzichtet, entstehen die sog. ***"Autonomiekosten"***[279], die vor allem in suboptimalen Handlungsergebnissen der autonomen Entscheidungsträger der Outsourcing-

---

275 In diesem Zusammenhang warnen Brockhoff/Hauschildt (1994), S. 403, vor der Gefahr von Ineffizienz (z.B. Bürokratisierung) durch eine einseitige Bevorzugung einer einzigen Maßnahme.

276 Zu "Fach- und Machtpromotoren" siehe Witte (1973), S. 17 ff.; Witte (1992), Sp. 560.

277 Ähnlicher Ansicht sind auch Meffert/Kirchgeorg (1998), S. 402 f., bezüglich der organisatorischen Integration des Umweltschutzes als Stabsfunktion.

278 Siehe zu Einzelheiten Frese (1998), S. 272; Wermeyer (1994), S. 129 f.

279 Zur Thematik der "Abstimmungs- und Autonomiekosten", deren Vermeidung als "Prinzipien der Koordinationseffizienz" bezeichnet wird, siehe Frese (1993), S. 270 ff.; Wermeyer (1994), S. 127 ff.

Beteiligten zum Ausdruck kommen. Das ist beispielsweise der Fall, wenn ein Outsourcer die vereinbarte Leistung ausschließlich ausgehend von der eigenen autonomen ökonomischen Zielsetzung und ohne Berücksichtigung der ökologischen Anforderungen der outsourcenden Unternehmung erbringt. Die Abstimmungsmaßnahmen des Outsourcing sollen vor allem darauf abzielen, durch die Erhöhung der Entscheidungsqualität eine bessere Koordination der Entscheidungen und Handlungen der Beteiligten zu ermöglichen und damit die Autonomiekosten abzubauen. Die zu diesem Zweck eingesetzten Abstimmungsmaßnahmen führen jedoch bei den Beteiligten aufgrund des notwendigen Zeit- und Ressourceneinsatzes zu ***"Abstimmungskosten"***. Trotz der mit der Ermittlung und Operationalisierung der Autonomie- und Abstimmungskosten verbundenen Schwierigkeiten[280] ist ein gegenläufiger Verlauf der beiden Kostenarten[281] anzunehmen; die Autonomiekosten nehmen mit zunehmender Koordinationsintensität ab, während die Abstimmungskosten steigen. Vor diesem Hintergrund ist bei der Auswahl von Abstimmungsmaßnahmen eine ***Minimierung der Summe der Autonomie- und Abstimmungskosten***[282] anzustreben.

Die vorangegangenen Ausführungen lassen die Bedeutung der Koordination der externen Schnittstellen unter Umweltschutzaspekten insbesondere in zweierlei Hinsicht erkennen. Durch die Koordination arbeitsteiliger Abwicklung von betrieblichen Umweltschutzaufgaben (Umweltschutz als Objekt des Outsourcing) können die umweltschutzinduzierten Konfliktfelder zwischen den Beteiligten ursachenorientiert analysiert und durch geeignete Maßnahmen beeinflußt werden. Ferner kann sich die zu Umweltschutzentscheidungen und -handlungen erforderliche Informationsbasis durch die Bereitstellung von umweltschutzinduzierten Informationen und umweltschutzinduziertem Know-how erheblich verbessern, und damit kann auch die umweltschutzbezogene Entscheidungsqualität der Entscheidungsträger der Outsourcing-Beteiligten erhöht werden.

Der letztere Aspekt gewinnt unter dem Umweltschutz bei dem Outsourcing auch dann an Bedeutung, wenn sich das Objekt des Outsourcing auf eine betriebliche Aufgabe bezieht, die nicht primär mit dem Umweltschutz anfällt oder sich erst aufgrund dessen begründet (Um-

---

280 Siehe hierzu die angeführten Kritikpunkte bezüglich der "Transaktionskosten" in Kap. IV. 3.3.4.1, da sich die Abstimmungskosten grundsätzlich als Informations- und Kommunikationskosten (Transaktionskosten) erfassen lassen.

281 Zu Zusammenhängen zwischen den beiden Kostenarten und der graphischen Darstellung siehe Emery (1969), S. 29 ff.

282 Vgl. Fieten (1977), S. 71 f.; Frese (1993), S. 100 f.; Wermeyer (1994), S. 127.

weltschutz beim Objekt des Outsourcing)[283], da durch die Erhöhung der Umweltschutz-Informationsbasis der Entscheidungsträger zu vermuten ist, daß die Umweltschutzaspekte einen Eingang in die Entscheidungen und Handlungen der Beteiligten finden.

Vor diesem Hintergrund sind vor der Umsetzung der Outsourcing-Entscheidung die kritischen Schnittstellen und Konfliktfelder zu antizipieren sowie die Anzahl und die Art der Institutionalisierung der Koordinationsinstrumente unter Beachtung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen der Beteiligten festzulegen. Diese Bestimmungen sollen ***Bestandteil der Outsourcing-Verhandlungen*** und in den ***abgeschlossenen Outsourcing-Verträgen fixiert*** werden; damit können Outsourcing-Verträge auch nach der Umsetzung des Outsourcing im Sinne eines ***"technokratischen Instruments"*** koordinierend wirken.

4.1.2 Vertragsgestaltung zwischen den Outsourcing-Beteiligten

Die Umsetzung des Outsourcing setzt neben den erforderlichen organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen vertragliche Regelungen und Vereinbarungen zwischen den Outsourcing-Beteiligten voraus. Den vertraglichen Vereinbarungen geht in der Regel ein Verhandlungsprozeß voran, der je nach dem zugrundeliegenden Outsourcing-Projekt einen langen Zeitraum in Anspruch nehmen kann.

Die Durchführung von Vertragsverhandlungen erweisen sich in der Realisationsphase vor allem dann als unabdingbar, wenn die vorangegangenen Entscheidungsfindungen ohne Einbeziehung der Outsourcer als Träger und ohne jegliche Berücksichtigung ihrer Anforderungen als Beteiligte im Outsourcing-Prozeß vorgenommen worden sind. In solchen Fällen stellen die aus der Planung hervorgegangenen Bestimmungen lediglich die Anforderungen und Rahmenbedingungen der outsourcenden Unternehmung bei den Verhandlungen dar. Sie sollen jedoch im Verlauf der Verhandlungen durch die Einbeziehung der outsourcerspezifischen Anforderungen und Gegebenheiten weitere Konkretisierungen und Anpassungen erfahren. Der Vertragsabschluß zwischen den Beteiligten stellt das Erfolgsresultat dieses Verhandlungsprozesses dar, wenn es sich auch hierbei nur um ein "punktuelles Ereignis" im Gesamtprozeß der Vertragsgestaltung handelt.

---

[283] Siehe dazu Kap. IV.3.2.2.2.

Die konkretisierten Sachverhalte und die erzielten Übereinstimmungen im Verhandlungsprozeß werden formell in einem ***Outsourcing-Vertrag*** dokumentiert und festgehalten. Wenn auch aus juristischer Sicht nicht von dem Outsourcingvertrag als einem fest umrissenen Vertragstyp gesprochen werden kann[284], steht jedoch ein solcher Vertrag nicht in einem rechtsfreien Raum, sondern unterliegt dem kodifizierten Recht und der Rechtsprechung[285]; er enthält Elemente aus den im Gesetz geregelten Vertragstypen[286]. Abseits von juristischen Detailfragen[287] legt der Outsourcingvertrag den entscheidenden Rahmen für die Beziehungsgestaltung der Beteiligten während der gesamten Vertragslaufzeit fest; denn in ihm werden die gesetzlich verankerten und freiwillig in gegenseitigem Einvernehmen definierten ***Rechte und Pflichten der Vertragspartner*** fixiert[288], auf die sich die Beteiligten jederzeit berufen können.

Das weitgehende Fehlen von verbindlichen Regelungen für Aufbau und Inhalt des Outsourcingvertrages führt allerdings dazu, daß in der einschlägigen Outsourcing-Literatur kein Konsens über den Gegenstand und den inhaltlichen Detaillierungsgrad eines Outsourcingvertrages besteht. Hierbei werden zwei grundsätzliche Ansätze besonders betont. Es wird entweder die Ansicht vertreten, es sollten möglichst alle denkbaren künftigen Konfliktpunkte detailliert im Vertrag geregelt und fixiert werden, oder es sollte auf eine weitgehende Detaillierung verzichtet und bewußt einiges offengehalten werden, mit der Absicht, die Konflikte dann zu lösen, wenn sie tatsächlich auftreten[289].

Bei der Vertragsgestaltung im Rahmen des umweltschutzorientierten Outsourcing sind diese beiden Ansätzen nicht als "entweder/oder", sondern im Sinne einer "sowohl/als auch" Verhandlungsstrategie zu verstehen und in einem "relativen Sinne" in die Überlegungen einzubeziehen. Als wesentliche Gründe hierfür lassen sich aufgrund der Erkenntnisse der vorangegangenen Ausführungen[290] anführen, daß sich einerseits die ***Gefahr des opportunistischen Verhaltens der Beteiligten nach dem Vertragsabschluß*** grundsätzlich nicht ausschließen läßt

---

284 Vgl. Sommerlad (2000), S. 285; Schröder (2000), S. 48. Dies geht vor allem darauf zurück, daß das BGB nicht den Outsourcingvertrag regelt und diese Verträge auch nicht einem gesetzlich geregelten Vertragstyp wie Kauf-, Werk-, Dienst- und Mietvertrag entsprechen, vgl. Sommerlad (1993), S. 62.

285 Siehe in diesem Zusammenhang auch Kap. III.2.4 und Kap. IV.3.3.4.3.1.

286 Vgl. zu Einzelheiten Sommerlad (1993), S. 62; Schröder (2000), S. 48 f.

287 Siehe zu detaillierten Einzelheiten vor allem Schüller (1992), S. 158 ff.; Sommerlad (1993), S. 59 ff.; Hartstang/Forster (1995), S. 60 ff.; Horchler (1996), S. 199 ff.; Sommerlad (2000), S. 283 ff.

288 Vgl. auch Beer (1998), S. 237.

289 Vgl. Breiter (1999), S. 99. Siehe zu diesen Ansätzen auch Bruch (1995), S. 27; Bruch (1996), S. 297; Schott (1995), S. 29; Beer (1998), S. 237 ff.

290 Siehe dazu Kap. IV. 3.1 und 3.3.4.1.

und andererseits nicht auf den ***Aufbau von Vertrauen in der Partnerschaft*** als notwendige Basis für eine langfristig angelegte Zusammenarbeit verzichtet werden darf. Durch eine vorherige intensive Kommunikation, offene Informationspolitik, eine möglichst genaue Definition der Rechte und Pflichten der Beteiligten sowie durch die Vermeidung von "interpretationsbedürftigten Sachverhalten"[291] und präzise Angaben zum Inhalt der zu erbringenden Leistungen im Vertrag und damit auch durch eine Vermeidung von "Mehrdeutigkeit bezüglich des Vertragsinhaltes"[292] kann die Gefahr von opportunistischem Verhalten begrenzt werden.

Die Vertragsgestaltung soll nicht primär darauf abzielen, alle Eventualitäten vertraglich zu fixieren, da langfristige Outsourcingverträge angesichts der mangelnden Vorhersehbarkeit zukünftiger Veränderungen in den Problemstellungen und Rahmenbedingungen unmöglich vollständig und umfassend sein können[293]. Es sollte vielmehr versucht werden, daß die Beteiligten gemeinsam und unter Heranziehung externer Outsourcing-Experten und Juristen (somit wird die "Vertragsgestaltung" selbst auch ein "Outsourcing-Objekt") durch die Bestimmung des Vertragsinhaltes und Vorgabe des Rechtswegs die Transaktion rechtlich absichern sowie die Mechanismen festlegen, die die Erwartungen der Beteiligten erfüllen und ausreichenden Spielraum für die spätere Anpassungen in gegenseitigem Einvernehmen gewährleisten sollen. Ein solcher Vertrag kann aufgrund des Fehlens von eindeutigen gesetzlichen Normen die ***Funktion eines Handbuches*** übernehmen[294], aus dem die Beteiligten während der Vertragslaufzeit ablesen können, wie in bestimmten Situationen und bei auftretenden Problemen oder notwendig werdenden Anpassungen (z.B. aufgrund der verschärften Produkthaftung und des Umwelthaftungsgesetzes) zu verfahren ist. Damit übernimmt der Outsourcingvertrag auch eine ***Schutz- und Sicherheitsfunktion***[295] für die beteiligten Organisationen.

Durch die vertragliche Verankerung der Vereinbarungen wird die Erfüllung dieser Funktionen unabhängig von den beteiligten Personen im Verhandlungsprozeß für den Zeitraum nach dem Vertragsabschluß gewährleistet. Daher wirkt sich der Outsourcingvertrag durch seine "Perso-

---

291 Im Kontext des Umweltschutzes sind z.B. allgemeine Formulierungen wie die Berücksichtigung der "nachhaltigen Entwicklung" zu nennen, ohne jedoch festzulegen, was die Beteiligten darunter verstehen.

292 Steinmüller (1997), S. 196.

293 Vgl. Schott (1995), S. 26; Bruch (1996), S. 297. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, daß keineswegs einer übertriebenen Detailfreude das Wort geredet werden soll. Es macht auch sicher keinen Sinn, dem Outsourcer über einen Zeitraum von fünf oder mehr Jahren genau vorschreiben zu wollen, welche Leistungsqualität er erbringen soll, vgl. Sommerlad (2000), S. 294.

294 Vgl. Sommerlad (1993), S. 64; Sommerlad (2000), S. 284.

295 Ähnlicher Ansicht ist auch Beer (1998), S. 237.

nenungebundenheit" nach dem Vertragsabschluß vertrauensfördernd aus, wenn auch sein Zustandekommen erst durch gegenseitiges Vertrauen der Organisationen und Personen während der Verhandlungen möglich ist. Somit ***bedingen*** und ***ergänzen*** sich die ***vertragliche Fixierung des Outsourcing*** und das ***Vertrauen der Outsourcing-Beteiligten*** gegenseitig.

Vor diesem Hintergrund läßt sich auch die Notwendigkeit der ***Verankerung des Umweltschutzes im Outsourcingvertrag*** erklären. Mit der Notwendigkeit der Integration geht allerdings die relevante Fragestellung einher, inwiefern sich die Umweltschutzaspekte nun als Bestandteil der abgeschlossenen Outsourcingverträge niederschlagen können. Diese Frage läßt sich vor allem in Abhängigkeit von der gewählten Struktur (Aufbau) eines Outsourcingvertrages erklären. Obgleich es keine verbindliche strukturelle Regelung gibt, wird zweckmäßigerweise das Gesamtvertragswerk des Outsourcing in einen ***Rahmenvertrag*** und einen ***Leistungsvertrag*** gegliedert und durch Anlagen ergänzt[296]. Während der Rahmenvertrag die allgemeinen leistungsübergreifenden Regelungen beinhaltet und die Grundlagen der Zusammenarbeit in strategischer, organisatorischer und rechtlicher Hinsicht festlegt[297], enthält der Leistungsvertrag präzise inhaltliche Angaben zu dem Outsourcing-Objekt (bezogene Leistung) und den getroffenen leistungsbezogenen Vereinbarungen. Welche Elemente im Grunde genommen den beiden genannten Gruppen des Rahmen- oder Leistungsvertrags zugeordnet werden, ergibt sich aus der individuellen Situation[298].

Als wesentliche Elemente des Outsourcing-Gesamtvertragswerks sind zu nennen[299]: Begriffsbestimmungen, Vertragsbeginn und -dauer, Zielformulierung, Rechtsform der Partnerschaft, Datenschutz, organisatorisches Schnittstellenmanagement während der Vertragsdauer, Haftungsregelungen, Gewährleistungsfragen, mögliche Vertragsanpassungen, Verhalten im Streitfall und Aussagen zum Konfliktmanagement, Regelungen zur Kündigung und zum Schadensersatzanspruch und Regelungen bezüglich der Personalübernahme durch den Outsourcer. Hinzu kommen leistungsbezogene Bestimmungen insbesondere zu Leistungsinhalt,

---

[296] In Anlehnung an anglo-amerikanische Verträge wird in der Literatur zusätzlich noch eine "Präambel" eingeführt, in der die Ausgangslage des Outsourcingvorhabens skizziert und die mit dem Outsourcing verfolgten Ziele festgehalten werden, vgl. Sommerlad (1993), S. 66 f.; Hartstang/Forster (1995), S. 62 f.; Horchler (1996), S. 210; Steinmüller (1997), S. 197.

[297] Vgl. Beer (1998), S. 241.

[298] Ähnlicher Ansicht ist auch Steinmüller (1997), S. 197.

[299] Siehe zu Einzelheiten Schüller (1992), S. 168 ff.; Hartstang/Forster (1995), S. 62 f.; Steinmüller (1997), S. 197 ff.; Beer (1998), S. 243 f.; Sommerlad (2000), S. 293 ff.

Leistungsqualität, Art und Weise der Leistungsdurchführung und -bereitstellung, Lieferfristen, Zahlungsmodalitäten sowie weitere Sondervereinbarungen und Zusatzleistungen.

Die angeführten Vertragselemente lassen erkennen, daß die Umweltschutzaspekte grundsätzlich als ***Bestandteil des Rahmen-*** sowie des ***Leistungvertrags*** in die Outsourcingverträge einbezogen werden können. Ansatzpunkte hierfür ergeben sich bei der Vertragsgestaltung sowohl bei ***Umweltschutz als Objekt des Outsourcing*** als auch bei ***Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing***. Im ersten Fall ist ein Gesamtvertragswerk mit sämtlichen Elementen für ein Objekt aus dem betrieblichen Umweltschutzbereich zu gestalten, und im zweiten Fall ist zu überlegen, inwiefern bei einem abzuschließenden Outsourcingvertrag für ein Objekt außerhalb des betrieblichen Umweltschutzbereiches i.e.S. die Umweltschutzaspekte zusätzlich vertraglich verankert werden können.

Aus Umweltschutzsicht ist jedoch vor allem die Relevanz derjenigen Vertragselemente hervorzuheben, die sich auf Zielformulierung, Leistungsinhalt und -qualität, Leistungsdurchführung und -bereitstellung, Personalübernahme, Schnittstellen- und Konfliktmanagement, Vertragsanpassung sowie Haftungs-, Kündigungs- und Schadenersatzregelung beziehen. Diese Aussage stützt sich vor allem auf Erkenntnisse, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit den Integrations-Rahmenbedingungen und den durchgeführten Analysen hinsichtlich Ziel, Umfang, Objekt, Form und Träger gewonnen wurden.

Bezüglich der konkreten Art und Weise, in der die Umweltschutzaspekte letztendlich in einer operationalisierten Form über die genannten relevanten Vertragselemente in den abgeschlossenen Outsourcingverträgen fixiert werden, kann keine allgemeingültige Aussage getroffen werden. Sie sind vielmehr unternehmungsspezifisch in einem engen Zusammenhang mit den Outsourcing-Dimensionen und unter Berücksichtigung der Gegebenheiten und Besonderheiten der Outsourcing-Beteiligten zu treffen. Die outsourcenden Unternehmungen können jedoch beispielsweise - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - in den Vertragsverhandlungen die folgenden ***umweltschutzrelevanten Anforderungen und Bedingungen an die Outsourcer*** stellen und deren Erfüllung auch vertraglich fixieren:

- Verankerung des Umweltschutzes in der Unternehmungsphilosophie und -politik
- Informations- und Offenlegungspflicht bezüglich der Umweltverträglichkeit der bezogenen Leistungen
- Zertifizierung nach ISO und/oder EMAS

- Ökobilanzierung[300]
- Nachweise von ISO 9000 und TÜV-Prüfungen[301]
- Verzicht auf die umweltbelastenden Inputfaktoren und deren Substitution
- Beschaffung umweltverträglicher Vorprodukte und daraufhin auch die Auswahl der Vorlieferanten nach Umweltschutzaspekten
- Umweltschutzbezogene Aus- und Weiterbildung des Personals
- Übernahme des vom Outsourcing betroffenen Personals zur Vermeidung bzw. Verminderung der ökologischen und sozialen Zielkonflikte sowie zur Förderung der umweltschutzbezogenen Motivation der Mitarbeiter
- Inpflichtnahme der Entsorgungsaufgaben im Hinblick auf die von Lieferanten bezogenen Leistungen
- Kontinuierliche Qualitätsverbesserung und -kontrolle der Leistungserstellungs- und -bereitstellungsprozesse
- Möglichkeit der umweltschutzinduzierten Vertragsanpassungen seitens der outsourcenden Unternehmung
- Festlegung der Anzahl und der Art der Institutionalisierung der Koordinationsinstrumente unter Beachtung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen
- Möglichkeit zur Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen aufgrund der Nicht-Erfüllung der Umweltschutzanforderungen
- Nicht-Erfüllung der gestellten Umweltschutzanforderungen als Kündigungsmöglichkeit des Outsourcingvertrages.

Diese beispielhaft angeführten Anhaltspunkte der Einbeziehung der Umweltschutzaspekte in die Vertragsgestaltung legen angesichts ihrer Konsequenzen für die Outsourcing-Beteiligten die Vermutung nahe, daß das Ausmaß der umweltschutzorientierten Ausrichtung des Outsourcingvertrages in einem engen Zusammenhang mit der ***Art der Umweltschutzpolitik*** der Beteiligten und mit den ***Einflußmöglichkeiten*** eines Partners auf den anderen im Verhandlungsprozeß (z.B. aufgrund der Marktposition, Höhe der Kapitalbeteiligung, Leitungsmacht) zu betrachten ist.

---

300 In der Praxis ist die Ökobilanzierung bereits gültiger Bestandteil einiger Liefervereinbarungen mit den Automobilherstellern, vgl. Gädicke (2000), S. 23.

301 Siehe dazu North (1995), S. 67.

4.2 Outsourcing-Entscheidungskontrolle

Im Outsourcing-Prozeß umfaßt die Phase der Implementierung alle Aktivitäten, die erforderlich sind, um die in der Planungsphase gefundenen Entscheidungen (Willensbildung) durchzusetzen (Willensdurchsetzung) sowie die Realisierung zu sichern (Willenssicherung). Damit umfaßt die Implementierung auch Kontrollprozesse; denn die Willenssicherung betrifft vorwiegend die Frage, ob das Ergebnis der Realisation mit den Vorgaben der Planung übereinstimmt[302]. In diesem Kontext wird jedoch der Begriff der Kontrolle in der Literatur nicht einheitlich verwendet[303]. Im folgenden soll unter ***Kontrolle*** der Vergleich eines tatsächlich eingetretenen ***Ist*** mit einem geplanten bzw. gewollten ***Soll*** verstanden werden; ein solches Begriffsverständnis schließt die Durchführung von ***Soll-Ist-Vergleichen***, die ***Abweichungsanalyse*** und das Ergreifen von notwendigen ***Anpassungsmaßnahmen*** mit ein[304], wobei die Anpassungsmaßnahmen sowohl zum Zweck der Anpassung der Durchführung (Ist) an die Planung ergriffen werden können ***(feed-back-Kontrolle)*** als auch zur Anpassung der Planung (Soll) an neue Gegebenheiten aufgrund des veränderten Wissens ***(feed-forward-Kontrolle)***[305].

Diese sowohl auf das Ist als auch auf das Soll ausgerichtete ***Erkenntnisgewinnung*** stellt ein ***wesentliches Ziel der Kontrolle***[306] dar, welche auch im Outsourcing-Prozeß im Zusammenhang mit der Sicherung des Outsourcing-Erfolgs an Bedeutung gewinnt. Die Realisierung dieses Zieles setzt die Durchführung eines den gesamten Outsourcing-Entscheidungsprozeß begleitenden kontinuierlichen Kontrollprozesses voraus. Eine so verstandene Kontrolle im Outsourcing-Prozeß bedingt sowohl die ***ex ante-*** als auch die ***ex post-Kontrolle***, die sich nach der zeitlichen Durchführung von Kontrollen unterscheiden lassen[307]. Während die erste vor der Realisation des Outsourcing durchzuführen ist, bezieht sich die zweite auf die Kontrolle des Outsourcing nach der Umsetzung[308]. Somit liegt bei der Phase der Implementierung des

---

302 Vgl. Pfohl/Stölzle (1997), S. 61, und Kap. IV.1.1 der vorliegenden Arbeit.

303 Siehe dazu Pfohl (1981), S. 17; Franken/Frese (1989), Sp. 888 f.; Hentze/Brose/Kammel (1992), S. 115 f.; Macharzina (1995), S. 355 ff.; Pfohl/Stölzle (1996), S. 235; Weber (1998), S. 139 f. Zur strategischen und operativen Kontrolle siehe insb. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 200 ff.; Kreikebaum (1997), S. 91 ff.

304 Vgl. Weber (1998), S. 142.

305 Vgl. Weber (1998), S. 152 f.

306 Vgl. Weber (1998), S. 141.

307 Zur ex ante- und ex post-Kontrolle siehe Frese (1987), S. 190 f.; Franken/Frese (1989), Sp. 890.

308 Vgl. Frese (1987), S. 190. Nach ihm deckt sich diese begriffliche Differenzierung auch mit der in der Literatur vorgenommenen Unterscheidung zwischen den "Prämissen- und Realisationskontrollen". Diese beiden Kontrolltypen werden im Rahmen der strategischen Kontrolle durch die "strategische Überwachung" ergänzt, vgl. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 207 f.; Weber (1998), S. 153 ff.

Outsourcing vorwiegend eine ex post-Kontrolle vor; denn die Implementierung im hier verwendeten Sinne wird nachgelagert zur Planungs- und Entscheidungsphase erfolgen. Hierbei steht die ***Ergebniskontrolle des Outsourcing*** im Vordergrund. Es ist anzumerken, daß die dadurch gewonnenen Erkenntnisse nicht nur zur planungsadäquaten Veränderung der Realisation dienen sollen, sondern auch zur Veränderung der der Realisation zugrundeliegenden Outsourcing-Entscheidung selbst führen können.

Ausgehend von dem oben erwähnten Begriffsverständnis von Kontrolle ist die Ergebniskontrolle des Outsourcing auf der Basis des ***Soll-Ist-Vergleichs***[309] durchzuführen, wobei zu diesem Zweck zunächst die ***Vergleichsmaßstäbe*** definiert werden müssen[310]. Aus ***umweltschutzorientierter Sicht des Outsourcing*** sind diejenigen Vergleichsmaßstäbe in die Kontrollüberlegungen einzubeziehen, die in hohem Maße einen Umweltbezug aufweisen. Als ein derartig relevanter Vergleichsmaßstab bietet sich vor allem die ***ökologische Betroffenheit*** an, da im Grunde genommen die mit dem Outsourcing einhergehenden positiven oder negativen Einflüsse auf den ökologischen Betroffenheitsgrad den Hauptanlaß für die umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing-Prozesses in der outsourcenden Unternehmung darstellen[311]. Hinzu kommt, daß das Konstrukt der ökologischen Betroffenheit als subjektiv wahrgenommene oder objektive Größe eine Operationalisierung erfahren kann[312], so daß grundsätzlich eine Beurteilung des ***Outsourcing-Erfolges*** auf der Basis dieses Kriteriums möglich wird.

Vor diesem Hintergrund sind die relevanten ***Sollgrößen*** zum Zwecke der Erfolgsermittlung in enger Verbindung mit der ökologischen Betroffenheitssituation des Objektes vor dessen Outsourcing zu definieren. Da aus umweltschutzorientierter Sicht durch das Outsourcing die ökologische Betroffenheitssituation des Outsourcing-Objektes und damit auch die der outsourcenden Unternehmung positiv beeinflußt werden soll, bietet sich vor allem die ***Verringerung oder Beseitigung der vor dem Outsourcing vorhandenen ökologischen Betroffenheit*** als eine wesentliche ***Sollgröße*** an, anhand derer der Erfolg des Outsourcing zu beurteilen ist. An diesen Sollgrößen muß die erreichte Ist-Situation durch das Outsourcing gemessen werden. Bei der Ermittlung und Beurteilung der ***Ist-Situation*** nach dem Outsourcing muß aller-

---

309 Die Ergebniskontrolle in Form eines Soll-Ist-Vergleichs wird in der Literatur auch als "klassische Kontrollform" bezeichnet, siehe hierzu Hentze/Brose/Kammel (1992), S. 116; Macharzina (1995), S. 358 f.

310 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1990), S. 339, bezogen auf die operative Planung.

311 Siehe zu Outsourcing und ökologischer Betroffenheit Kap. II.4.

312 Siehe dazu Kap. II.4 und die dort angegebenen Quellen. Zur Operationalisierung der ökologischen Betroffenheit eines Objektes mittels Nutzwertanalyse siehe Kap. IV.3.2.3.3.1.

dings die Stärke der vor dem Outsourcing vorhandenen ökologischen Betroffenheit des Objektes in die Analyse einbezogen werden. Unter Berücksichtigung dieses Aspektes lassen sich sechs grundsätzliche Einflußmöglichkeiten des Outsourcing auf die vorhandene ökologische Betroffenheitssituation[313] vor dem Outsourcing (Status quo der Betroffenheit) erkennen:

1. Negative Beeinflussung des positiven Status quo der Betroffenheit

Die vorhandene geringe Betroffenheit vor dem Outsourcing ist aufgrund des Outsourcing erhöht worden, oder eine neue ökologische Betroffenheit wurde erzeugt[314].

2. Beibehaltung des positiven Status quo der Betroffenheit

Die vor dem Outsourcing vorhandene geringe Betroffenheit ist auch nach dem Outsourcing beibehalten worden.

3. Positive Beeinflussung des positiven Status quo der Betroffenheit

Die vorhandene geringe Betroffenheit ist durch das Outsourcing noch verringert oder sogar beseitigt sowie eine neue Betroffenheit verhindert worden.

4. Beibehaltung des negativen Status quo der Betroffenheit

Die vor dem Outsourcing vorhandene hohe Betroffenheit ist auch nach dem Outsourcing beibehalten worden.

5. Negative Beeinflussung des negativen Status quo der Betroffenheit

Die vorhandene hohe Betroffenheit ist aufgrund des Outsourcing noch erhöht oder sogar eine neue Betroffenheit erzeugt worden.

6. Positive Beeinflussung des negativen Status quo der Betroffenheit

Die vor dem Outsourcing existierende hohe Betroffenheit wurde mittels Outsourcing verringert oder beseitigt sowie eine neue Betroffenheit verhindert.

Diese Fälle werden in der folgenden Abbildung zusammengefaßt wiedergegeben. Je nachdem, welche Ist-Situation tatsächlich vorliegt, ist der Erfolg des Outsourcing mittels eines Soll-Ist-Vergleiches zu beurteilen. Unter Berücksichtigung der oben definierten Sollgröße sind die

---

[313] Es ist zu erwähnen, daß dieser Analyse die ceteris-paribus-Annahme zugrunde liegt, indem unterstellt wird, daß die Änderungen der Betroffenheitssituation lediglich auf das Outsourcing zurückzuführen sind.

[314] Zu Einzelheiten der hier und im folgenden differenzierten "Erhöhung", "Erzeugung", "Verringerung", "Verhinderung" und "Beseitigung" der ökologischen Betroffenheit durch das Outsourcing siehe Kap. II.4.

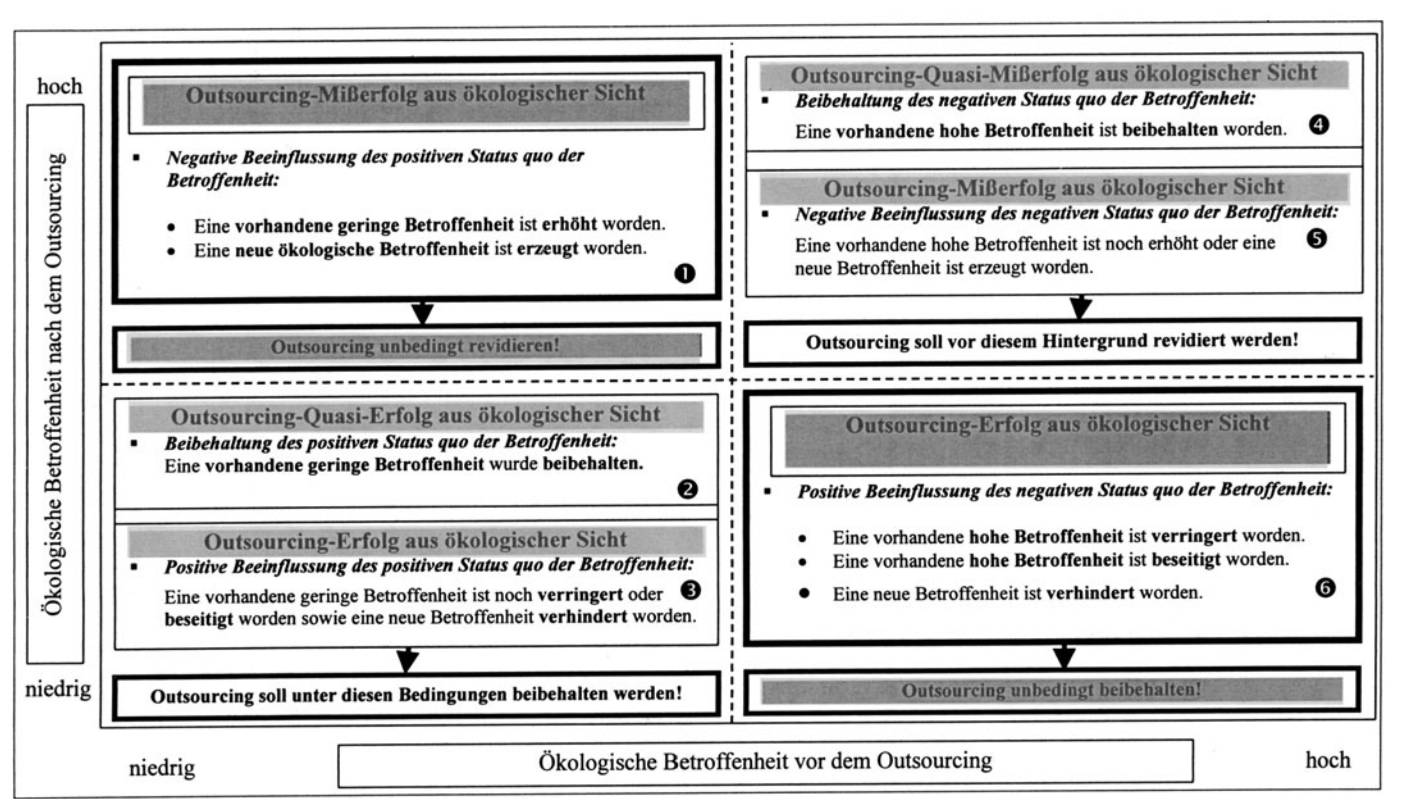


Abb. 19: Ergebnis-Portfolio: Outsourcing-Ergebniskontrolle mittels eines Soll-Ist-Vergleichs der ökologischen Betroffenheit

Fälle (3) und (6) als ***Outsourcing-Erfolg aus ökologischer Sicht*** zu bezeichnen, während die ***Fälle (1) und (5)*** einen ***Outsourcing-Mißerfolg*** darstellen. Bei ***Fall (2)*** liegt ***weder ein positiver noch ein negativer*** Einfluß des Outsourcing auf die vorhandene Betroffenheit vor. Obwohl in diesem Fall ***keine Verringerung*** der Betroffenheit wie bei Fall (3) stattgefunden hat, ist dieser Fall jedoch im Sinne eines ***Quasi-Erfolgs*** des Outsourcing zu interpretieren, da die vorhandene Betroffenheit auf einem gegebenen geringen Niveau beibehalten wurde und nicht wie bei Fall (1) erhöht worden ist; die Beibehaltung und ***Nicht-Erhöhung*** der Betroffenheit ist positiv zu beurteilen. Bei ***Fall (4)*** läßt sich wie bei Fall (2) ***weder ein positiver noch ein negativer Einfluß*** des Outsourcing auf die vorhandene ökologische Betroffenheit erkennen. Obgleich in diesem Fall ***keine Erhöhung*** der Betroffenheit wie bei Fall (5) vorliegt, ist dieser Fall als ***Quasi-Mißerfolg*** des Outsourcing zu bezeichnen, da die vorhandene Betroffenheit auf einem gegebenen hohen Niveau beibehalten wurde und es dem Outsourcing nicht gelungen ist, die Betroffenheit wie bei Fall (6) zu verringern; die Beibehaltung und ***Nicht-Verringerung*** der Betroffenheit ist negativ zu beurteilen.

Der durchgeführte Soll-Ist-Vergleich ist im Rahmen der Outsourcing-Kontrolle um eine ***Abweichungsanalyse*** zu ergänzen, die die Ursachen festgestellter Abweichungen ermitteln soll. Bei der Abweichungsanalyse sind vor allem die ***negativen Abweichungen*** zu beachten, deren Ursachen ***outsourcingbedingt*** sind[315], d.h. die auf die vorangegangenen Entscheidungsfindungen zurückzuführen sein können. Je nach den Ursachen des Mißerfolgs und Quasi-Mißerfolgs des Outsourcing sind anschließend die erforderlichen ***Anpassungsmaßnahmen*** durchzuführen. Diese Maßnahmen weisen ein breites Spektrum auf. Sie umfassen einerseits die ***Korrekturmaßnahmen***, welche darauf abzielen, das mit dem Outsourcing beabsichtigte Ziel der Verringerung oder Beseitigung der ökologischen Betroffenheit trotz zwischenzeitlicher Abweichungen durch die Beeinflussung der Ursachen des Mißerfolgs noch im Rahmen des durchgeführten Outsourcing-Projektes zu erreichen, ohne jedoch die Outsourcing-Entscheidung grundsätzlich in Frage zu stellen. So können beispielsweise die outsourcenden Unternehmungen die Einhaltung der Umweltschutzaspekte und damit auch die Reduzierung der ökologischen Betroffenheit mittels ***vertraglicher Sanktionsmechanismen*** in Erwägung ziehen, wenn

---

[315] Die Abweichungen können auch auf die geänderten Rahmenbedingungen und die in der Planungs- und Entscheidungsphase nicht vorhersehbaren und von dem konkreten Outsourcing-Projekt unabhängigen Ereignisse (wie z.B. die verschärften Umweltschutzgesetze und das zunehmende gesellschaftliche Umweltbewußtsein nach der Realisation des Outsourcing) zurückzuführen sein.

die Umweltschutzaspekte bereits als Bestandteil der Outsourcing-Verträge fixiert worden sind. Ist dies jedoch nicht der Fall, können je nach der Vertragsgestaltung neue vertragliche Anpassungen vorgenommen werden, die die Outsourcer dazu veranlassen oder verpflichten, die Umweltschutzaspekte durch Änderungen der Leistungserstellungs- und -bereitstellungsprozesse zu berücksichtigen. Die Anpassungsmaßnahmen können andererseits auch Maßnahmen umfassen, die eine ***teilweise Modifikation*** der ursprünglichen Outsourcing-Entscheidung beabsichtigen. Mit dem Ziel der positiven Beeinflussung des ***vorhandenen Outsourcing-Miß-Erfolgs oder Quasi-Mißerfolgs*** wird das realisierte Outsourcing modifiziert, indem die getroffenen Entscheidungen bezüglich ***einzelner Outsourcing-Dimensionen*** revidiert werden. So können Änderungen bezüglich des ***Objektes*** (z.B. Reduzierung des Objektumfangs), der ***Strukturform*** (z.B. Formwechsel etwa durch die Lokalisierung der externen Outsourcer), der ***Trägerart*** (z.B. Wechseln der Outsourcer) und der ***Trägeranzahl*** (z.B. Erhöhung oder Verringerung der Anzahl der Outsourcer) vorgenommen werden. Die Modifikationsmaßnahmen können ebenso im Falle eines ***Quasi-Erfolgs*** durchgeführt werden, um den Quasi-Erfolg in einen ***Outsourcing-Erfolg*** zu überführen.

Schließlich kann die outsourcende Unternehmung über eine teilweise Modifikation der Entscheidung hinaus auch mit der ***Beendigung der Outsourcing-Beziehung*** dem ***Outsourcing-Mißerfolg*** begegnen und sich somit wiederum für die Alternative des ***Insourcing*** entscheiden. Bei einem vollständigen "Rückgängigmachen" eines bestehenden Outsourcing sind jedoch die damit verbunden ***vertraglichen Konsequenzen*** und die anfallenden ***Umstellungskosten*** in die Erwägung einzubeziehen, wobei bei dieser Überlegung nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische Folgen eines Outsourcing-Mißerfolgs berücksichtigt werden müssen.

Obgleich aus kurzfristiger Sicht die aus einem ***Outsourcing-Insourcing Strategiewechsel*** zu erwartenden ökonomischen Nachteile (z.B. Umstellungs- und Eingliederungskosten) für die Beibehaltung eines ***gescheiterten Outsourcing*** sprechen können, ist jedoch dessen Notwendigkeit unter dem Aspekt der ökologischen Betroffenheit aus langfristiger Sicht vor allem bei outsourcenden Unternehmungen mit einer ***aktiv-offensiven Umweltschutzpolitik*** festzustellen; denn die ökologischen Folgen eines Outsourcing-Mißerfolgs und die damit einhergehenden ökonomischen Konsequenzen bei dessen Beibehaltung und Weiterführung können die ökonomischen Vorteile überkompensieren, die durch den Nichtwechsel des Outsourcing zum Insourcing erzielt werden bzw. zu erwarten sind.

V. Schlußbetrachtung und Ausblick

Vor dem Hintergrund einer Integration in doppelter Hinsicht, in der sowohl ***Umweltschutz im Outsourcing*** als auch ***Outsourcing im Umweltschutz*** berücksichtigt wird, stand im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit eine organische Integration des Umweltschutzes in den Outsourcing-Prozeß aus ***entscheidungsorientierter Sicht***.

Als Hauptanlaß für die umweltschutzorientierte Gestaltung des Outsourcing-Entscheidungsprozesses wurde die Beeinflussung der ***ökologischen Betroffenheitssituation*** der Unternehmung durch das Outsourcing festgestellt, wobei sich in diesem Zusammenhang sowohl positive als auch negative Effekte auf die ökologische Betroffenheitssituation ergeben. Basierend auf einem weitgefaßten Verständnis und aus einer prozessualen Sicht des Outsourcing wurde ein ***integratives Konzept*** entwickelt, das eine entscheidungsorientierte Einbeziehung der Umweltschutzaspekte bei der ***Ziel-, Objekt- und Formdimension des Outsourcing*** ermöglicht.

Die Outsourcing-Umweltschutz-Integration kann nur unter Beachtung vielfältiger ***Integrationsrahmenbedingungen*** vorgenommen werden[1], wobei eine zunehmende Relevanz der Anforderungen der externen Anspruchsgruppen aufgrund der damit verbundenen Implikationen zu konstatieren ist. Die Berücksichtigung der Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen bei der Outsourcing-Entscheidung ist zwingend, wenn die Outsourcing-Beteiligten die Legalität ihrer Handlungen und die gesellschaftliche Legitimation gewährleisten wollen. Die Analyse der internen Integrationsrahmenbedingungen läßt den Schluß zu, daß das Ausmaß der umweltschutzorientierten Ausrichtung des Outsourcing insbesondere von der ***Art der Umweltschutzpolitik*** (Ziele und Strategien) der Unternehmung abhängig ist. Hierbei ist festzustellen, daß das Outsourcing sowohl mit einer defensiv-passiven als auch mit einer offensiv-aktiven Umweltschutzpolitik eingesetzt werden kann. Wird es im ersten Fall vor allem als Rückzugs- und Überwälzungsstrategie bezüglich der Umweltschutzverantwortung betrachtet, so wird das Outsourcing dagegen im zweiten Fall als eine ***Strategie zur Optimierung der Leistungstiefe im Umweltschutz*** angewendet.

Vor diesem Hintergrund werden die Umweltschutzaspekte im Outsourcing-Planungs- und Entscheidungsprozeß von der Zielformulierung über die Objektbestimmung bis hin zur Form-

[1] Siehe dazu Kap. III, Tab. 2.

festlegung systematisch einbezogen. Bei der Verfolgung einer offensiv-aktiven Umweltschutzpolitik läßt die Analyse der ***Outsourcing-Ziele*** eine komplementäre Beziehung zwischen den ökonomischen und ökologischen Zielen des Outsourcing erkennen, wenn auch kurzfristig konfliktäre Situationen nicht auszuschließen sind. Im Outsourcing-Zielsystem bieten vor allem ***risikobezogene Zielkomponenten*** Ansatzpunkte für die Integration ökologischer Aspekte. Das Outsourcing bietet Möglichkeiten, gezielt auf objektivierbare und subjektive potentielle Umweltschäden Einfluß zu nehmen[2].

Neben dem Zielsystem lassen sich die Umweltschutzaspekte auch in die Objektentscheidungen einbeziehen, wobei zwei grundsätzliche Integrationsoptionen, ***Umweltschutz beim Objekt des Outsourcing*** und ***Umweltschutz als Objekt des Outsourcing***, festzustellen sind. Die konkrete Objektentscheidung soll orientiert an ökologisch-ökonomischen Zielen des Outsourcing mittels Einbeziehung von relevanten Entscheidungskriterien und Einflußgrößen vorgenommen werden. Ausgehend von der ökologischen Betroffenheit eines Objektes und der objektbezogenen internen Ressourcen- und Kompetenzstärke als wesentlichen Entscheidungskriterien lassen sich In- und Outsourcing-Objekte sowohl aus ökonomischer als auch aus ökologischer Sicht identifizieren; hierbei wurden die ***Nutzwert- und Portfolioanalyse*** herangezogen[3]. Diese objektbezogene Entscheidung kann im Rahmen einer ***umfangsbezogenen Analyse*** angesichts der weiteren relevanten Einflußgrößen weitere Relativierungen erfahren[4].

Die Auswahl einer geeigneten ***Strukturform*** für die in Betracht kommenden Outsourcing-Objekte stellt sich als ein komplexes Entscheidungsproblem dar, das vor allem durch das Spektrum der Strukturalternativen und der formrelevanten Entscheidungskriterien beeinflußt wird. Aufgrund der Vielfältigkeit der ökologischen, ökonomischen, sozialen, rechtlichen, organisatorischen und situationsabhängigen Einflußfaktoren lassen sich ***keine allgemeingültigen Outsourcing-Formempfehlungen***, sondern lediglich ***Tendenzaussagen***[5] ableiten, die bei der Entscheidung über eine bestimmte Alternative aus dem Kontinuum der Outsourcing-Strukturalternativen einbezogen werden können.

Mit der Formentscheidung ist auch eine implizite Auswahl der ***Outsourcing-Trägerart*** verbunden, denn die Entscheidung über die Art der Outsourcer kann nicht unabhängig von den

---

2 Siehe dazu Kap. IV.3.1.
3 Siehe zur objektbezogenen Entscheidungsfindung Kap. IV.3.2.3, Abb. 14, 15 und 16.
4 Siehe dazu Kap. IV.3.2.4, Abb. 14.
5 Siehe zu formrelevanten Einflußfaktoren und Tendenzaussagen Kap. IV. 3.3.4, Tab. 5.

formbestimmenden Merkmalen und Einflußfaktoren vorgenommen werden. Die Bestimmung der Anzahl der Outsourcer wird jedoch in der Regel durch die Formentscheidung nicht abgedeckt.

Die erfolgreiche Umsetzung des umweltschutzorientierten Outsourcing setzt die outsourcing-vorbereitenden und -begleitenden ***organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen*** sowie die ***Vertragsgestaltung*** zwischen den Beteiligten voraus. Aus dem Spektrum der organisatorischen Maßnahmen sind die Bedeutung des Outsourcing-Teams, der Reorganisationsmaßnahmen, der Gestaltung der Informationspolitik, der personalpolitischen Maßnahmen und der Maßnahmen zur Gestaltung der externen Schnittstellen hervorzuheben. Hierbei kommt dem ***Schnittstellenmanagement*** vor allem eine Koordinationsfunktion zu; die Ausübung dieser Funktion bedingt jedoch die Institutionalisierung des Schnittstellenmanagements durch die Schaffung von personellen und organisatorischen Voraussetzungen. Generelle Handlungsempfehlungen bezüglich der konkreten Gestaltungsformen des interorganisatorischen Schnittstellenmanagements lassen sich allerdings nicht geben.

In Anbetracht der unterschiedlichen Ursachen der Schnittstellenproblematik können verschiedene Maßnahmen und Mechanismen zur Abstimmung der Schnittstellen, der Handhabung der umweltschutzrelevanten Konflikte und der effektiven Transferleistung herangezogen werden. Es ist darauf hinzuweisen, daß nicht nur ein Instrument, sondern situationsspezifisch eine Kombination unterschiedlicher struktureller und personenbezogener Instrumente eingesetzt werden kann[6]. Im Zusammenhang mit den technokratischen Instrumenten der Abstimmung ist die Relevanz des Outsourcing-Vertrags angesichts seiner Schutz- und Sicherheitsfunktion hervorzuheben; die Umweltschutzaspekte können sowohl über die Vertragselemente des Rahmen- als auch des Leistungsvertrags in den Outsourcingverträgen fixiert werden[7].

Obgleich die vertraglichen Regelungen durch die rechtliche Absicherung der Outsourcing-Transaktion und durch die Gewährleistung einer tragfähigen Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten auf formal-juristischer Basis einen Beitrag zum Erfolg des umweltschutzorientierten Outsourcing leisten, kann zur Sicherung des Outsourcing-Erfolgs auf eine ***kontinuierliche Kontrolle*** des Outsourcing-Prozesses nicht verzichtet werden, welche ihrerseits die ex ante- und ex post-Kontrolle bedingt. Bei der Kontrolle des Outsourcing muß zum Zwecke der

---

[6] Eine Vorstellung der verschiedenen Instrumente findet in Kap. IV.4.1.1.2 statt.

[7] Siehe dazu Kap. IV.4.1.2.

Ermittlung und Beurteilung des Outsourcing-Erfolgs aus ökologischer Sicht die ökologische Betroffenheit des Outsourcing-Objektes als ein wesentlicher Vergleichsmaßstab einbezogen werden. Je nach dem, welche Soll-Ist-Konstellation vorliegt, kann der Outsourcing-Erfolg unterschiedlich beurteilt werden[8].

Aus ***ökologischer Sicht*** läßt sich ein ***Outsourcing-Erfolg*** und ein ***Quasi-Erfolg*** nur im Falle einer positiven Beeinflussung des negativen Status quo der Betroffenheit, der positiven Beeinflussung des positiven Status quo der Betroffenheit und der Beibehaltung des positiven Status quo der Betroffenheit durch Outsourcing erkennen.

Mit der Integration der Umweltschutzaspekte in die Phase der Implementierung des Outsourcing wurde die vorliegende Arbeit abgeschlossen. Die Intention der Arbeit, eine organische Integration des Umweltschutzes in den komplexen und mehrstufigen Outsourcing-Prozeß zu erreichen, konnte somit erfüllt werden.

In dieser Arbeit wurde der gesamte betriebliche Umweltschutz als Erkenntnisobjekt in die Überlegungen einbezogen. Aus der Vielfältigkeit der Umweltschutzaufgaben[9] ergibt sich die Notwendigkeit weiterer ***Outsourcing-Forschungsarbeiten*** im Zusammenhang mit ***konkreten Leistungen im Umweltschutzbereich***, wie etwa die betriebliche Entsorgung. Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte integrative Konzept ließe sich bei solchen Untersuchungen anwenden und weiter konkretisieren.

Einen weiteren Forschungsbereich stellt die Einbeziehung der ***internationalen Aspekte*** in das entwickelte Outsourcing-Konzept und die Analyse der Auswirkungen des internationalen Outsourcing auf den Umweltschutz dar. Hierbei müssen neben den nationalen umweltschutz-, haftungs-, arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen - die in dieser Arbeit im Mittelpunkt standen - auch die internationalen Bestimmungen einbezogen werden.

Im Kontext des umweltschutzorientierten Outsourcing ist weiterhin zu überlegen, wie das ***Outsourcing- bzw. Schnittstellen-Controlling*** konzeptionell als eine weitere gesonderte Phase in den Outsourcing-Prozeß zu integrieren ist. Hierbei soll das Outsourcing-Controlling eine Koordinationsfunktion sowohl innerhalb der outsourcenden Unternehmung bezüglich der Teilphasen im Outsourcing-Prozeß als auch zwischen den Outsourcing-Beteiligten übernehmen.

---

[8] Siehe dazu Kap. IV.4.2, Abb. 24.
[9] Siehe dazu Kap. IV.3.2.2.1, Tab. 3.

Das im Rahmen dieser Arbeit vorgestellte Outsourcing-Konzept kann bei Unternehmungen situationsspezifisch konkretisiert, und als eine ***Strategie zur Optimierung der Leistungstiefe im Umweltschutz*** angewendet werden. Dies Konzept stellt Verfahrensregeln und Entscheidungshilfen zur Verfügung, wie und unter welchen Bedingungen Umweltschutzaufgaben outgesourct werden können. Obgleich bestimmte Umweltschutzaufgaben outgesourct werden können bzw. sollen, ist abschließend darauf hinzuweisen, daß die ***Umweltschutzverantwortung*** nicht outgesourct werden darf. Vielmehr stellt die Umweltschutzverantwortung ebenso wie die ***soziale Verantwortung*** sowohl für die outsourcende Unternehmung als auch für den Outsourcer eine ***Kernkompetenz*** dar.

Literaturverzeichnis

Adam, Dietrich (1996): Planung und Entscheidung. Modelle - Ziele - Methoden mit Fallstudien und Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1996.

Ahrens, Martin (1991): Das neue Umwelthaftungsgesetz. In: WISU, 20. Jg. 1991, H. 8-9, S. 582-583.

Albach, Horst (1976): Ungewißheit und Unsicherheit. In: Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): HWB, Bd. 2, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4036-4041.

Albach, Horst (1994): Umweltmanagement als Führungsaufgabe. In: ZfB, 64. Jg. 1994, H. 12, S. 1567-1579.

Alewell, Karl/Bleicher, Knut/Hahn, Dietger (1971): Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme. In: ZfO, 40. Jg. 1971, H. 4, S. 150-160.

Amann, Klaus (1995): Unternehmensführung. Strategisches und operatives Management, Stuttgart, Berlin, Köln 1995.

Antes, Ralf (1996): Präventiver Umweltschutz und seine Organisation in Unternehmen, Wiesbaden 1996.

Arndt, Fritz (1998): "So kann es nicht weitergehen". In: Metall, 50. Jg. 1988, Nr. 2, S. 16-18.

Arnold, Ulli (1996): Sourcing-Konzepte. In: Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst/Weber, Jürgen (Hrsg.): HWProd, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1861-1874.

Arnold, Ulli (1997): Beschaffungsmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1997.

Arnold, Ulli (1999): Basisstrategien des Outsourcing aus Sicht des Beschaffungsmanagement. In: Controlling, 11. Jg. 1999, H. 7, S. 309-316.

Arnold, Ulli/Eßig, Michael (2000): Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie. In: WiSt, 29. Jg. 2000, H. 3, S. 122-128.

Aulinger, Andreas (1996): (Ko-)Operation Ökologie. Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik, Marburg 1996.

Bachner, Michael (1996): Der Betriebsübergang nach § 613a BGB. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 17. Jg. 1996, H. 5, S. 291-292.

Balderjahn, Ingo (1986): Das umweltbewußte Konsumentenverhalten. Eine empirische Studie, Berlin 1986.

Balderjahn, Ingo (1995): Stellungnahme zu Wolfgang Fritz "Umweltschutz und Unternehmenserfolg - Eine empirische Analyse". In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 6, S. 805-807.

Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf Gerhard (1985): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 4. Aufl., München 1985.

Bamberger, Ingolf (1981): Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen. In: WiSt, 10. Jg. 1981, H. 3, S. 97-104.

Baum, Heinz-Georg/Günther, Edeltraud/Wittmann, Robert (1996): Ökonomischer Erfolg, Ökologieorientierung und ökologischer Erfolg. In: UWF, 4. Jg. 1996, H. 2, S. 14-18.

Baumgarten, Helmut/Korank, Claudia/Steinmüller, Thomas (1993): Make or Buy. Eine Strategie zur Optimierung der Logistik. In: Baumgarten, Helmut u.a. (Hrsg.): RKW-Handbuch Logistik, Bd. II, Kennziffer 4630, Berlin 1993, S. 1-32.

Baur, Cornelius (1990): Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie - empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München 1990.

Baur, Cornelius (1994): Make or Buy – Praktische Anwendung des Transaktionskostenansatzes bei einem deutschen Automobilhersteller. In: Schneider, Dietram/Baur, Cornelius/Hopfmann, Lienhard (Hrsg.): Re-Design der Wertkette durch Make or Buy. Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 1994, S. 163-180.

Bayer AG (Hrsg.)(1998): Das Bayer-Entsorgungsangebot. Verbrennung - Deponierung - Reinigung - Analytik, Leverkusen 1998.

Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (1999): Organisation, Stuttgart 1999.

Bea, Franz Xaver/Hass, Jürgen (1995): Strategisches Management, Stuttgart, Jena 1995.

Becker, Beate (1995): Gefährdungshaftung und unternehmerische Entscheidung. Analyse und Modellierung am Beispiel de Umwelthaftung, Wiesbaden 1995.

Beer, Martin (1998): Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen. Optimierung des Outsourcing-Entscheidungsprozesses, Wiesbaden 1998.

Behme, Wolfgang (1993): ZP-Stichwort: Outsourcing. In: Zeitschrift für Planung, o.Jg. 1993, H. 3, S. 291-294.

Benkenstein, Martin/Henke, Nicolaus (1993): Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem. Eine transaktionskostentheoretische Interpretation. In: DBW, 53. Jg. 1993, H. 1, S. 77-91.

Bennauer, Ute (1994): Ökologieorientierte Produktentwicklung. Eine strategisch-technologische Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Heidelberg 1994.

Berg, Jürgen/Gräber, Horst (Hrsg.) (1995): Outsourcing in der Informationstechnologie: Eine strategische Management-Entscheidung, Frankfurt am Main, New York 1995.

Berthel, Jürgen (1989): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 2. Aufl., Stuttgart 1989.

Berthel, Jürgen (1992): Ziele. In: Corsten, Hans (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München, Wien 1992, S. 948-955.

Betz, Stefan (1996): Gestaltung der Leistungstiefe als strategisches Problem. In: DBW, 56. Jg. 1996, H. 3, S. 399-412.

Beuermann, Günter (1992): Antwort im Rahmen des Meinungsspiegels zum Thema Abfallvermeidung und Abfallentsorgung als betriebswirtschaftliche Problemstellungen. In: BFuP, 44. Jg. 1992, H. 2, S. 166-181.

Beuermann, Günter/Cicha-Beuermann, Cornelia (1992): Gewinnerzielung und Umweltschutz – betriebliche Zielantinomie? In: Gegenwartskunde, o.Jg. 1992, H. 3, S. 371-381.

Beuermann, Günter/Halfmann, Marion (1997): Möglichkeiten zwischenbetrieblicher Kooperationen im Reduktionsbereich. Arbeitsbericht Nr. 3, hrsg. von Beuermann, Günter, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln, Köln 1997.

Beuermann, Günter/Halfmann, Marion/Böhm, Matthias (1995): Ökologieorientiertes Controlling (I). In: WISU, 24. Jg. 1995, H. 4, S. 335-343.

Beuermann, Günter/Sekul, Stefan/Sieler, Carina (1994): Gestaltungsprobleme eines umweltorientierten F&E-Managements. Arbeitspapiere zur Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftsdidaktik. Seminar für Sozialwissenschaften, Abteilung Wirtschaftswissenschaft und ihre Didaktik an der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, Köln 1994.

Bidlingmaier, Johannes (1968): Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968.

Bidlingmaier, Johannes/Schneider, Dieter J. G. (1978): Ziele, Zielsysteme und Zielkonflikte. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, Teil I: Grundlagen, Stuttgart 1978, S. 54-58.

Binswanger, Hans Christoph/Minsch, Jürg (1992): Theoretische Grundlagen der Umwelt- und Ressourcenökonomie - Traditionelle und alternative Ansätze. In: Hauff, Michael von/Schmidt, Uwe (Hrsg.): Ökonomie und Ökologie. Ansätze zu einer ökologisch verpflichteten Marktwirtschaft, Stuttgart 1992, S. 41-66.

Bleicher, Knut (1992): Kodifizierung und Kommunikation unternehmungspolitischer Konzepte in Leitbildern. In: Die Unternehmung, 46. Jg. 1992, H. 2, S.59-78.

Bleicher, Knut (1993): Führung. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1269-1284.

Bleicher, Knut (1994): Betriebswirtschaftslehre - Disziplinäre Lehre vom Wirtschaften in und zwischen Betrieben oder interdisziplinäre Wissenschaft vom Management. In: Wunderer, Rolf (Hrsg.): BWL als Management und Führungslehre, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 91-119.

Bliesener, Max-Michael (1994): Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung. In: BFuP, 46. Jg. 1994, H. 4, S. 277-290.

Bloech, Jürgen (1996): Outsourcing - Wirtschaftlichkeitsmaße für Unternehmungen mit ausgegliederten Teilsystemen. In: Koppelmann, Udo (Hrsg.): Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 149-162.

BMW AG (Hrsg.) (1994): Presseerklärung zur Unterzeichnung des Kooperationsvertrages "Together for Recycling", am 28.04.1994 in Brüssel.

Bogaschewsky, Ronald (1996): Strategische Aspekte der Leistungstiefenoptimierung. In: Koppelmann, Udo (Hrsg.): Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 123-148.

Bohr, Kurt/Weiß, Manfred (1994a): Bestimmung der optimalem Fertigungstiefe (I). In: WISU, 23. Jg. 1994, H. 4, S. 341-350.

Bohr, Kurt/Weiß, Manfred (1994b): Bestimmung der optimalem Fertigungstiefe (II). In: WISU, 23. Jg. 1994, H. 5, S. 437-444.

Bongard, Stefan (1994): Outsourcing-Entscheidung in der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, Wiesbaden 1994.

Bössmann, Eva (1983): Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten. In: WiSt, 12. Jg. 1983, H. 3, S. 105-111.

Bothur, Frank (1994): Versorgungszentrum oder Industriepark: "Drum prüfe wer sich ewig bindet...". In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1994, H. 6, S.44-45.

Bratschitsch, Rudolf (1974): Funktionen, betriebliche. In: Grochla, Erwin/ Wittmann, Waldemar (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 1596-1603.

Brauchlin, Emil/Heene, Robert (1995): Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, 4. Aufl., Berlin, Stuttgart 1995.

Breiter, Peter M. (1999): Outsourcing von Lagerleistungen gut bedenken. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1999, H. 8, S. 44-47.

Bretzke, Wolf-Rüdiger (1993): Pro und Contra Outsourcing von Logistikleistungen. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1993, H. 6, S.37-39.

Brink, Hans-Josef (1989): Umweltschutz, Planung des. In: Szyperski, Norbert (Hrsg.): HWPlan, Stuttgart 1989, Sp. 2044-2052.

Brockhoff, Klaus (1994): Management organisatorischer Schnittstellen - unter besonderer Berücksichtigung der Koordination von Marketingbereichen mit Forschung und Entwicklung, Göttingen 1994.

Brockhoff, Klaus/Hauschildt, Jürgen (1993): Schnittstellen-Management - Koordination ohne Hierarchie. In: ZfO, 62. Jg. 1993, H. 6, S. 396-403.

Bronner, Rolf (1992): Komplexität. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1121-1130.

Bruch, Heike (1995): Erfolgsfaktoren und Hindernisse für Outsourcing. In: IO Management Zeitschrift, 64. Jg. 1995, H. 7/8, S. 25-27.

Bruch, Heike (1996): Intra- und interorganisationale Delegation. Management - Handlungsspielräume - Outsourcingpraxis, Wiesbaden 1996.

Bruch, Heike (1998): Outsourcing - Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.

Buhl, Hans Ulrich (1993): Outsourcing von Informationsverarbeitungsleistungen und Steuern. In: ZfbF, 45. Jg. 1993, H. 4, S. 303-318.

Bühner, Rolf (1992): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 6. Aufl., München, Wien 1992.

Bühner, Rolf (1993): Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.

Bühner, Rolf/Tuschke Anja (1997): Outsourcing. In: DBW, 57. Jg. 1997, H. 1, S. 20-30.

Bundesumweltministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (1998): Umwelt, o.Jg. 1998, H. 7-8.

Busse von Colbe, Walther/Laßmann, Gert (1991): Betriebswirtschaftstheorie, Bd.1, Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie, 5. Aufl., Berlin u.a. 1991.

Busse von Colbe, Walther/Perlitz, Manfred (1982): Unternehmungspolitik. In: Albers, Willi u.a. (Hrsg.): HdWW, Bd. 9, Stuttgart, New York 1982, S. 145-154.

Butterbrodt, Detlef/Rehren, Matthias/Tammler, Ulrich (1994): Umweltschutz in der "schlanken" Fabrik - eine kritische Diskussion. In: UWF, 4. Jg. 1994, H. 8, S. 61-65.

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, vol. 4 1937, S. 386-405.

Coenenberg, Adolf Gerhard (1994): Auswirkungen ökologischer Aspekte auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen und Entscheidungsinstrumente. In: Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.): Unternehmungsführung und externe Rahmenbedingungen, Stuttgart 1994, S. 34-58.

Coenenberg, Adolf Gerhard u.a. (1994): Unternehmenspolitik und Umweltschutz. In: ZfbF, 46. Jg. 1994, H. 1, S. 81-100.

Corsten, Hans (1988): Zielbildung als interaktiver Prozeß. In: WISU, 17. Jg. 1988, H. 6, S. 337-344.

Corsten, Hans (1997): Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München, Wien 1997.

Corsten, Hans/Götzelmann, Frank (1989): Ökologische Aspekte des betrieblichen Leistungsprozesses (1). In: WISU, 18. Jg. 1989, H. 6, S. 350-355.

Corsten, Hans/Götzelmann, Frank (1992): Abfallvermeidung und Reststoffverwertung. Eine produkt- und verfahrensorientierte Analyse. In: BFuP, 44. Jg. 1992, H. 2, S. 102-119.

Corsten, Hans/Reiß, Michael (1991): Recycling in PPS-Systemen. In: DBW, 51. Jg. 1991, H. 5, S. 615-628.

Corsten, Hans/Will, Thomas (1994): Lean Production: Eine kritische Würdigung. In: WISU, 23. Jg. 1994, H. 11, S. 932-939.

Corsten, Hans/Will, Thomas (1995): Rekonfiguration von Wertketten durch Aufbau "netzwerkfähiger Strukturen" - Zur Komplementarität innerbetrieblicher Center-Konzepte und unternehmungsübergreifender Kooperationsformen. In: Corsten, Hans/Will, Thomas (Hrsg.): Unternehmungsführung im Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials, Stuttgart, Berlin, Köln 1995, S. 11-30.

Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1988): Umweltgutachten 1987, Stuttgart, Mainz 1988.

Deutsch, Christian (1995): Insourcing: Zurück zum Kern. In: Wirtschaftswoche, 14.12.1995, Nr. 51, S. 84-87.

Dichtl, Erwin (1991): Orientierungspunkte für die Festlegung der Fertigungstiefe. In: WiSt, 20. Jg. 1991, H. 2, S. 54-59.

Dichtl, Erwin (1993): Produktionstiefe. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3519-3530.

Dillerup, Ralf/Foschiani, Stefan (1996): Bloße Sparmaßnahme oder strategische Option? In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1996, H. 1, S. 39-41.

Dillmann, Lutz (1995): Outsourcing in der Produktentwicklung: eine transaktionskostentheoretische Betrachtung der zunehmenden Fremdvergabe pharmazeutischer Produktentwicklungsaufgaben in der BRD, Frankfurt am Main 1996.

Dreyer, Arend (1974): Scoring-Modelle bei Mehrfachzielsetzungen. Eine Analyse des Entwicklungsstandes von Scoring-Modellen. In: ZfB, 44. Jg. 1974, H. 4, S. 255-274.

Dudenhöffer, Ferdinand (1997): Outsourcing, Plattform-Strategien und Badge Engineering. Markenentwicklung bei austauschbaren Produkten. In: WiSt, 26. Jg. 1997, H. 3, S. 144-149.

Dyckhoff, Harald (1991): Berücksichtigung des Umweltschutzes in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie. In: Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büsselmann, Elke (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 275-309.

Dyckhoff, Harald (1992): Organische Integration des Umweltschutzes in die Betriebswirtschaftstheorie. In: Seidel, Eberhard (Hrsg.): Betrieblicher Umweltschutz. Landschaftsökologie und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1992, S. 57-80.

Dyckhoff, Harald (1993): Theoretische Grundlagen einer umweltorientierten Produktionswirtschaft. In: Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Umweltschutz, Stuttgart 1993, S. 81-105.

Dyckhoff, Harald (1994): Betriebliche Produktion. Theoretische Grundlagen einer umweltorientierten Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Berlin u.a. 1994.

Dyckhoff, Harald/Jacobs, Rolf (1994): Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: ZfB, 64. Jg. 1994, H. 6, S. 717-735.

Dyllick, Thomas (1984): Das Anspruchsgruppen-Konzept: Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung. In: IO Management Zeitschrift, 53. Jg. 1984, Nr. 2, S. 74-78.

Dyllick, Thomas (1989a): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1989.

Dyllick, Thomas (1989b): Ökologisch bewußte Unternehmungsführung: Der Beitrag der Managementlehre, Schriftenreihe Ö.B.U./A.S.I.E.G.E., Nr. 1, St. Gallen 1989.

Dyllick, Thomas (1992): Ökologisch bewußte Unternehmungsführung. In: Die Unternehmung, 46. Jg. 1992, H. 6, S. 391-413.

Dyllick, Thomas/Belz, Frank (1993): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Branchen in der Schweiz - Konzeption eines Forschungsprojektes, Diskussionsbeitrag Nr. 1 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1993.

Dyllick, Thomas/Belz, Frank (1995): Ökologische Betroffenheit von Unternehmen in der schweizerischen Lebensmittelindustrie. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 5, S. 581-598.

Eigenstetter, Hans (1993): Der Planungsbegriff im Verhältnis zu den Termini Politik, Strategie und Taktik. In: Zeitschrift für Planung, o.Jg. 1993, H. 3, S. 275-288.

Emery, James C. (1969): Organizational Planning and Control. Theory and Technology, London 1969.

Eversheim, Walter u.a. (1993): Mit Outsourcing die Kosten auch in der Produktion reduzieren. In: IO Management Zeitschrift, 62. Jg. 1993, Nr. 10, S. 82-86.

Feess, Eberhard/Hohmann, Harald (1994): Aktuelle Tendenzen im Umweltrecht und ihre Auswirkungen auf Unternehmen. In: Kreikebaum, Hartmut/Seidel, Eberhard/Zabel, Hans-Ulrich (Hrsg.): Unternehmenserfolg durch Umweltschutz, Wiesbaden 1994, S. 83-101.

Fieten, Robert (1977): Die Gestaltung der Koordination betrieblicher Entscheidungssysteme, Frankfurt am Main 1997.

Fischer, Marc (1994): Make-or-Buy der Distributionsleistung, Überlegungen aus transaktionskostentheoretischer Sicht. In: BFuP, 46. Jg. 1994, H. 4, S. 291-315.

Fleig, Jürgen (1997): Umweltschutz in der schlanken Produktion. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Handbuch des integrierten Umweltmanagements, München 1997, S. 241-255.

Franken, Rolf/Frese, Erich (1989): Kontrolle und Planung. In: Szyperski, Norbert (Hrsg.): HWPlan, Stuttgart 1989, Sp. 888-898.

Freiling, Jörg/Sieger, Christian A. (1999): Insourcing als räumliche Lieferantenintegration. Eine Betrachtung aus Sicht des Ressourcenansatzes. In: DBW, 59. Jg. 1999, H. 5, S. 705-706.

Freimann, Jürgen (1990): Plädoyer für die Normierung von betrieblichen Öko-Bilanzen. In: Freimann, Jürgen (Hrsg.): Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 177-195.

Freimann, Jürgen (1994): Vom Nutzen des nüchternen Hinsehens umweltorientierter Unternehmenspolitik in der Bundesrepublik. In: Schmidt, Eberhard/ Spelthan, Sabine (Hrsg.): Umweltpolitik in der Defensive. Umweltschutz trotz Wirtschaftskrise, Frankfurt am Main 1994, S. 117-133.

Frese, Erich (1971): Ziele als Führungsinstrumente. Kritische Anmerkungen zum "Management by Objectives". In: ZfO, 40. Jg. 1971, S. 227-238.

Frese, Erich (1980): Aufgabenanalyse und -synthese. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp.207-217.

Frese, Erich (1987): Unternehmungsführung, Landsberg am Lech 1987.

Frese, Erich (1989): Aufbauorganisation, Braunschweig 1989.

Frese, Erich (1990): Das Profit-Center-Konzept im Spannungsfeld von Organisation und Rechnungswesen. In: Ahlert, Dieter/Franz, Klaus-Peter/Göppl, Hermann (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, Wiesbaden 1990, S. 138-155.

Frese, Erich (1992a): Umweltschutz(es), Organisation des. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2433-2451.

Frese, Erich (1992b): Organisationstheorie. Historische Entwicklung - Ansätze - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.

Frese, Erich (1992c): Organisationsstrukturen, mehrdimensionale. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1670-1688.

Frese, Erich (1993): Grundlagen der Organisation. Konzepte - Prinzipien - Strukturen, 5. Aufl., Wiesbaden 1993.

Frese, Erich (1995): Profit Center und Verrechnungspreis - organisationstheoretische Analyse eines aktuellen Problems. In: ZfbF, 47. Jg. 1995, H. 10, S. 942-954.

Frese, Erich (1996): Anmerkungen zum Outsourcing aus organisatorischer Sicht. In: von Hoven, Ulrich/Lang, Rainhart (Hrsg.): Organisation im Unternehmen zwischen Tradition und Aufbruch, Berlin u.a. 1996, S. 17-26.

Frese, Erich (1998): Grundlagen der Organisation. Konzepte - Prinzipien - Strukturen, 7. Aufl., Wiesbaden 1998.

Frese, Erich u.a. (1995): Nach der ersten Restrukturierungswelle. Überlegungen zu Kurskorrekturen und Entwicklungsbedarf. In: Die Unternehmung, 49. Jg. 1995, H. 5, S. 293-319.

Frese, Erich/Kloock, Josef (1989): Internes Rechnungswesen und Organisation aus der Sicht des Umweltschutzes. In: BFuP, 41. Jg. 1989, H. 1, S. 1-29.

Frese, Erich/Noetel, Wolfgang (1992): Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung. Strategie, Organisation, Informationstechnologie, Düsseldorf, Stuttgart 1992.

Fritz, Wolfgang (1995a): Umweltschutz und Unternehmenserfolg- Eine empirische Analyse. In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 3, S. 347-357.

Fritz, Wolfgang (1995b): Erfolgsfaktoren im Marketing. In: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 594-607.

Fritz, Wolfgang (1995c): Umweltschutz und kurzfristiger Gewinn. Kritische Anmerkungen zu den Dialogbeiträgen von I. Balderjahn, H.G. Gemünden und B. Kaluza, H. Kreikebaum, H. Meffert und M. Kirchgeorg sowie U. Steger. In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 6, S. 820-827.

Fritz, Wolfgang u.a. (1985): Unternehmensziele in Industrie und Handel. In: DBW, 45. Jg. 1985, S. 375-394.

Fritz, Wolfgang u.a. (1988): Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung. In: DBW, 48. Jg. 1988, S. 567-586.

Gabele, Eduard (1992): Reorganisation. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2196-2211.

Gädicke, Wolfgang (2000): Zusammenarbeit mit Lieferanten im Rahmen einer umweltorientierten Fahrzeugentwicklung. In: UWF, 8. Jg. 2000, H. 2, S. 21-24.

Gagsch, Siegfried (1980): Subsystembildung. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2156-2172.

Gaitanides, Michael (1993): Aufbau- und Ablauforganisation. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 190-204.

Gaitanides, Michael/Sjurts, Insa (1995): Wettbewerbsvorteile durch Prozeßmanagement - Eine ressourcenorientierte Analyse. In: Corsten, Hans/Will, Thomas (Hrsg.): Unternehmungsführung im Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials, Stuttgart, Berlin, Köln 1995, S. 61-82.

Gawlik, Martin/Michel, Bernd (1997): Umwelthaftung und Umwelthaftpflichtversicherung, Würzburg 1997.

Gege, Maximilian (1997)(Hrsg.): Kosten senken durch Umweltmanagement. 1000 Erfolgsbeispiele aus 100 Unternehmen, München 1997.

Gemünden, Georg/Kaluza, Bernd (1995): Umweltschutz - zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmen? Kritische Anmerkungen zur "Kausalanalyse" von Wolfgang Fritz. In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 6, S. 813-816.

Gerhardt, Tilman/Nippa, Michael/Picot, Arnold (1992): Die Optimierung der Leistungstiefe. In: Harvard manager, 14. Jg. 1992, III. Quartal, S. 136-142.

Gerpott, Torsten J. (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993.

Glantschnig, Elisabeth (1994): Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, Köln 1994.

Götzelmann, Frank (1992): Umweltschutzinduzierte Kooperation der Unternehmung: Analyse, Typen und Gestaltungspotentiale, Frankfurt am Main u.a. 1992.

Grochla, Erwin (1978): Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.

Grochla, Erwin (1993): Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 374-390.

Gröner, Susanne/Zapf, Michael (1998): Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz. In: UWF, 6. Jg. 1998, H. 1, S. 52-57.

Große-Oetringhaus, Wigand (1974): Typologie der Fertigung unter dem Gesichtspunkt der Fertigungsablaufplanung, Gießen 1974.

Günther, Edeltraud (1994): Ökologieorientiertes Controlling. Konzeption eines Systems zur ökologieorientierten Steuerung und empirische Validierung, München 1994.

Günther, Hans-Otto/Tempelmeier, Horst (1997): Produktion und Logistik, 3. Aufl., Berlin u.a. 1997.

Gutenberg, Erich (1962): Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.

Gutenberg, Erich (1971): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion, 18. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1971.

Guttenberger, Sabine (1995): Outsourcing in der Distributionslogistik. Entwicklung eines methodischen, problemorientierten Ansatzes zur optimalen Entscheidungsfindung, Frankfurt am Main 1995.

Haber, Wolfgang (1992): Landschaftsökologische Erkenntnisse als Grundlage wirtschaftlichen Handelns. In: Seidel, Eberhard (Hrsg.): Betrieblicher Umweltschutz. Landschaftsökologie und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1992, S. 15-30.

Hahn, Dietger (1971): Führung des Systems Unternehmung. In: ZfO, 40. Jg. 1971, H. 4, S. 161-169.

Hahn, Dietger (1996): PuK, Controllingkonzepte. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 5. Aufl., Wiesbaden 1996.

Hahn, Dietger (1997a): Strategische Unternehmungsführung - Grundkonzept. In: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung, Strategische Unternehmungsführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 7. Aufl., Heidelberg 1997, S. 28-50.

Hahn, Dietger (1997b): Unternehmungsziele im Wandel. In: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung, Strategische Unternehmungsführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 7. Aufl., Heidelberg 1997, S. 303-323.

Hahn, Dietger/Hungenberg, Harald/Kaufmann, Lutz (1994): Optimale Make-or-Buy-Entscheidung. Entscheidungsmodell zur ganzheitlichen Beurteilung von Bezugsalternativen. In: Controlling, 6. Jg. 1994, H. 2, S. 74-82.

Halfmann, Marion (1996): Industrielles Reduktionsmanagement. Planungsaufgaben bei der Bewältigung von Produktionsrückständen, Wiesbaden 1996.

Haller, Axel (1998): Wertschöpfungsrechnung. In: DBW, 58. Jg. 1998, H. 2, S. 261-265.

Hamel, Winfried (1992): Zielsysteme. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2634-2652.

Hamer, Eberhard (1994): Meinung zum Thema Outsourcing. In: BFuP, 46. Jg. 1994, H. 4, S. 358-375.

Hammann, Peter (1988): Betriebswirtschaftliche Aspekte des Abfallproblems. In: DBW, 48. Jg. 1988, H. 4, S. 465-476.

Hammann, Peter/Palupski, Rainer (1991): Vermarktung von Produktionsabfällen. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, 4. Jg. 1991, H. 3, S. 256-266.

Hans, Lothar/Warschburger, Volker (1988): Outsourcing von Datenverarbeitungsleistungen. In: WISU, 27. Jg. 1998, H. 5, S. 577-583.

Hansmeyer, Karl-Heinrich/Rürup, Bert (1973): Umweltgefährdung und Gesellschaftssystem. In: Wirtschaftspolitische Chronik, o.Jg. 1973, H. 2, S. 7-28.

Hartstang, Stephanie/Forster, Kurt (1995): Outsourcing-Vertrag. In: Berg, Jürgen/Gräber, Horst (Hrsg.): Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt am Main, New York 1995, S. 60-81.

Hauff, Michael von (1998): Der Markt für Umwelttechnik. In: WISU, 27. Jg. 1998, H. 1, S. 78-83.

Hauschild, Ralf J. (1997): Internationales Outsourcing. Einzelwirtschaftliche Entscheidungen und gesamtwirtschaftliche Wirkungen, Marburg 1997.

Hax, Arnoldo C./Majluf, Nicolas S. (1988): Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt am Main, New York 1988.

Heim, Werner (994): Outsourcing – Wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale von Zulieferern. In: IO Management Zeitschrift, 63. Jg. 1994, Nr. 7/8, S. 28-33.

Heinen, Edmund (1971): Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 41. Jg. 1971, H.7, S. 429-444.

Heinen, Edmund (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.

Heinen, Edmund (1982): Ziele und Zielsysteme in der Unternehmung. In: Albers, Willi (Hrsg.): HdWW, Bd. 9, Stuttgart, New York 1982, S. 616-623.

Heinrich, Wilfried (1992): Outsourcing. Modewort oder neues strategisches Rezept? In: Heinrich, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing: Modelle - Strategien - Praxis, Bergheim 1992, S. 11-54.

Heinzl, Armin (1991): Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung. Eine empirische Analyse der Motive, Formen und Wirkungen, Stuttgart 1991.

Heinzl, Armin (1992): Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung. In: Information Management, 7. Jg. 1992, H. 4, S. 28-40.

Helber, Stefan (1996): Produktionstiefenbestimmung. In: Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst/Weber, Jürgen (Hrsg.): HWProd, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1603-1617.

Hentze, Joachim/Brose, Peter (1985a): Unternehmungsplanung, eine Einführung, Stuttgart 1985.

Hentze, Joachim/Brose, Peter (1985b): Organisation, Landsberg am Lech 1985.

Hentze, Joachim/Brose, Peter/Kammel, Andreas (1993): Unternehmungsplanung, 2. Aufl., Stuttgart 1993.

Hess, Walter/Tschirky, Hugo (Hrsg.) (1989): Make or Buy, Neue Dimension der strategischen Führung, Zürich 1989.

Hildebrandt, L. (1992): Erfolgsfaktoren. In: Hermann, Diller (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 272-274.

Hill, Wilhelm (1993): Unternehmungspolitik. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd.3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4365-4379.

Hill, Wilhelm/Fehlbaum, Raymond/Ulrich, Peter (1989): Organisationslehre (I), 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1989.

Hinterhuber, Hans H. (1996): Strategische Unternehmungsführung. 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmungspolitik, Strategie, 6. Aufl., Berlin, New York 1996.

Hinterhuber, Hans H./Vogel, Alex A. (1986): Die strategische Analyse der vertikalen Integration und der Diversifikation. In: JfB, 36. Jg. 1986, H. 2, S. 52-75.

Hofer, Charles. W./Schendel, Dan (1978): Strategy Formulation. Analytical Concepts, St. Paul u.a. 1978.

Hoffmann, Friedrich (1980): Aufgabe. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 200-207.

Hoffmann, Friedrich (1989): Unternehmungs- und Führungsgrundsätze. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: ZfbF, 41. Jg. 1989, H. 3, S. 167-185.

Homburg, Christian (1995): Single Sourcing, Double Sourcing, Multiple Sourcing...? Ein ökonomischer Erklärungsansatz. In: ZfB, 65. Jg. 1995, H. 8, S. 813-834.

Homburg, Christian (1998): Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle, mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1998.

Hopfenbeck, Waldemar (1997): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 11. Aufl., Landsberg am Lech 1997.

Horchler, Hartmut (1996): Outsourcing, eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung: Markt - Recht - Management - Abwicklung - Vertragsgestaltung, Köln 1996.

Huisinga, Heinz (1961): Die funktionale Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre. In: BFuP, 13. Jg. 1961, H. 7, S. 387-392.

Hürlimann, Werner (1995): Aspekte des Outsourcing. In: IO Management Zeitschrift, 64. Jg. 1995, H. 7/8, S. 19-21.

Ihde, Gösta B. (1988): Die relative Betriebstiefe als strategischer Erfolgsfaktor. In: ZfB, 58. Jg. 1988, H. 1, S. 13-23.

Ingenfeld, Gisbert (1993): Outsourcing innerhalb des Konzerns (I). Die betriebsverfassungsrechtlichen Folgen. In: Computer und Recht, 9. Jg. 1993, H. 3, S. 288-293.

Iwanowitsch, Dirk (1997): Die Produkt- und Umwelthaftung. Im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements, Berlin, Heidelberg 1997.

Janzen, Henrik (1996): Ökologisches Controlling im Dienste von Umwelt- und Risikomanagement, Stuttgart 1996.

Jeger, Andreas. (1993): Just-in-Time und die Folgen. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1993, H. 2, S. 35-39.

Kaas, Klaus Peter (1993): Informationsprobleme auf Märkten für umweltfreundliche Produkte. In: Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Umweltschutz, Stuttgart 1993, S. 29-43.

Kaas, Klaus Peter/Fischer, Marc (1993): Der Transaktionskostenansatz. In: WISU, 22. Jg. 1993, H. 8/9, S. 686-693.

Kalaitzis, Dimitrios/Kneip, Hermann (1997): Outsourcing in der Instandhaltung. Modeerscheinung oder der Schlüssel zum Erfolg? In: Kalaitzis, Dimitrios/ Kneip, Hermann (Hrsg.): Outsourcing in der Instandhaltung, Köln 1997, S. 9-26.

Kaltwasser, Andrea (1994): Wissenserwerb für Forschung & Entwicklung. Eine Make-or-Buy-Entscheidung, Wiesbaden 1994.

Kargl, Herbert (1994): Lean Production. In: WiSt, 23. Jg. 1994, H. 4, S. 176-179.

Kaufmann, Lutz (1995): Strategisches Sourcing. In: ZfbF, 47. Jg. 1995, H. 3, S. 275-296.

Kern, Werner (1966): Unternehmungspolitik als angewandte Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 18. Jg. 1966, H. 1, S.491-497.

Kern, Werner (1972a): Ziele und Zielsystem in Betriebswirtschaften (I). In: WISU, 1. Jg. 1972, H. 7, S. 310-315.

Kern, Werner (1972b): Ziele und Zielsystem in Betriebswirtschaften (II). In: WISU, 1. Jg. 1972, H. 8, S. 360-365.

Kern, Werner (1974): Investitionsrechnung, Stuttgart 1974.

Kern, Werner (1981): Aktuelle Anforderungen an die industriebetriebliche Energiewirtschaft. In: DBW, 41. Jg. 1981, H. 1, S. 3-22.

Kern, Werner (1982): Umweltschutz als Herausforderung an die Innovationskraft industrieller Unternehmungen. In: Engeleiter, Hans-Joachim/Corsten, Hans (Hrsg.): Innovation und Technologietransfer, Berlin 1982, S. 121-138.

Kern, Werner (1986): Die Schranken unternehmerischen Handelns als Determinanten und Objekte wirtschaftlicher Betriebsführung. In: Gaugler, Eduard/ Meissner, Hans Günther/Thom, Norbert (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 557-568.

Kern, Werner (1992a): Industrielle Produktionswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1992.

Kern, Werner (1992b): Das Problem aus theoretischer Sicht. In: Hansen, Rolf A./Kern, Werner (Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte, Düsseldorf, Frankfurt am Main 1992, S. 19-24.

Khandwalla, Pradip N. (1975): Unsicherheit und die "optimale" Gestaltung von Organisationen. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Organisationstheorie, 1. Teilband, Stuttgart 1975, S. 140-156.

KHD-Verkehrslogistik GmbH (Hrsg.) (1994): Die KHD Verkehrslogistik GmbH als Deinstallierter für alle Logistikaufgaben, Köln1994.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1983): Organisation, 2. Aufl., Berlin, New York 1983.

Kirchgeorg, Manfred (1990): Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten: Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage, Wiesbaden 1990.

Kirchgeorg, Manfred (1995): Umweltorientierte Unternehmensstrategien im Längsschnittvergleich von 1988 und 1994. In: Freimann, Jürgen/Hildebrandt, Ekkart (Hrsg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik. Forschungsergebnisse und Perspektiven, Wiesbaden 1995, S. 57-75.

Kirchgeorg, Manfred (1999): Marktstrategisches Kreislaufmanagement. Ziele, Strategien und Strukturkonzepte, Wiesbaden 1999.

Kiser, Beat (1987): Tochtergesellschaften: Die Gründung von Tochtergesellschaften. Überlegungen zu unternehmungsstrategischen Entscheidungen. In: ZfO, 56. Jg. 1987, H. 1, S. 39-42.

Kleinert, Felix (1993): Der Einkauf muß diese Frage stellen. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1993, H. 4, S. 34-37.

Kneschaurek, Francesco (1990): Unternehmung und Volkswirtschaft. Eine Volkswirtschaftslehre für Führungskräfte, Stuttgart 1990.

Knoblich, Hans (1972): Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre. In: WiSt, 1. Jg. 1972, H. 4, S. 141-147.

Knolmayer, Gerhard (1992a): Informationsmanagement. Outsourcing von Informatik-Leistungen. In: WiSt, 21. Jg. 1992, H. 7, S. 356-360.

Knolmayer, Gerhard (1992b): Kein Patentrezept für DV-Auslagerung. In: Personal Computer, 10. Jg. 1992, H. 4, S. 128-131.

Knolmayer, Gerhard (1993): Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen. In: Kurbel, Karl (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 93. Innovative Anwendungen, Technologie, Integration, Heidelberg 1993, S. 70-83.

Knolmayer, Gerhard (1994): Zur Berücksichtigung von Transaktions- und Koordinationskosten in Entscheidungsmodellen für Make-or-Buy-Probleme. In: BFuP, 46. Jg. 1994, H. 4, S. 316-332.

Knüppel, Lothar/Heuer, Frank (1994): Eine empirische Untersuchung zum Outsourcing aus der Sicht potentieller und tatsächlicher Nutzer. In: BFuP, 46. Jg. 1994, H. 4, S. 333-357.

Köhler, Richard (1995): Marketingbereich, Führung im. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1468-1483.

Köhler, Richard/Görgen, Walter (1991): Schnittstellenmanagement. In: DBW, 51. Jg. 1991, H. 4, S. 527-530.

Köhler-Frost, Wilfried (1993): Outsourcing - Sich besinnen auf das Kerngeschäft. In: Köhler-Frost, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing - eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1993, S. 13-30.

Koppelmann, Udo (1996): Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing. In: Koppelmann, Udo (Hrsg.): Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 1-9.

Koppelmann, Udo (1997): Produktmarketing - Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 5. Aufl., Berlin u.a. 1997.

Koppelmann, Udo (2000): Beschaffungsmarketing, 3. Aufl., Berlin u.a. 2000.

Kosiol, Erich (1961): Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 31. Jg. 1961, H. 3, S. 129-136.

Kosiol, Erich (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden 1968.

Kosiol, Erich (1976): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.

Kosiol, Erich/Szyperski, Norbert/Chmielewicz, Klaus (1965): Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaft. In: ZfbF, 17. Jg. 1965, o.H., S. 337-378.

Krcal, Hans-Christian (2000): Umweltschutzkooperationen in der Automobilindustrie - ein Überblick. In: UWF, 8. Jg. 2000, H. 2, S. 5-9.

Kreikebaum, Hartmut (1989): Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1989.

Kreikebaum, Hartmut (1992): Umweltgerechte Produktion: Integrierter Umweltschutz als Aufgabe der Unternehmensführung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1992.

Kreikebaum, Hartmut (1995): Plädoyer für eine stärkere Differenzierung der empirischen Zielforschung. Anmerkungen zum Beitrag von Wolfgang Fritz "Umweltschutz und Unternehmenserfolg - Eine empirische Analyse". In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 6, S. 807-810.

Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1997.

Krüger, Wilfried (1992): Aufgabenanalyse und -synthese. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 221-236.

Kubicek, Herbert (1981): Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse. Kontroversen und offene Fragen in einem Kernbereich betriebswirtschaftlicher Theoriebildung. In: WiSt, 10. Jg. 1981, H. 10, S. 458-466.

Kubicek, Herbert/Thom, Norbert (1976): Umsystem, betriebliches. In: Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): HWB, Bd. 2, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3977-4017.

Kudert, Stephan (1990): Der Stellenwert des Umweltschutzes im Zielsystem einer Betriebswirtschaft. In: WISU, 19. Jg. 1990, H. 10, S. 569-575.

Küpper, Hans-Ulrich (1991): Übersicht und Entwicklungstendenzen im Controlling. In: Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 12. Saarbrücker Arbeitstagung 1991, Heidelberg 1991, S. 243-270.

Kupsch, Peter (1979): Unternehmungsziele, Stuttgart, New York 1979.

Kurz, Rudi u.a. (1992): Ökologische Unternehmungsführung (I). In: UWF, 1. Jg. 1992, H. 1, S. 59-65.

Laßmann, Arndt (1992): Organisatorische Koordination: Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden 1992.

Macharzina, Klaus (1995): Unternehmungsführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1995.

Mag, Wolfgang (1992): Die Funktionserweiterung der Unternehmensführung. In: WiSt, 21. Jg. 1992, H. 2, S. 60-64.

Mag, Wolfgang (1993): Planung. In: Bitz, Michael u.a. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 3. Aufl., München 1993, S. 1-57.

Mag, Wolfgang (1995): Unternehmungsplanung, München 1995.

Mahammadzadeh, Mahammad/Dorfner, Christiane (2001): Outsourcing-Formgestaltung im betrieblichen Umweltschutz als Entscheidungsproblem - Entwicklung eines Ansatzes zur Entscheidungsunterstützung. Arbeitsbericht Nr. 7, hrsg. von Beuermann, Günter, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln, Köln 2001.

Mair, Frank V.K./Brumann, Jürg (1995): Analyse von Mißerfolgfaktoren beim Global Outsourcing. Nicht immer geht die Rechnung auf. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1995, H. 4, S. 58-60.

Männel, Wolfgang (1974): Eigenfertigung und Fremdbezug. In: Grochla, Erwin/ Wittmann, Waldemar (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 1231-1237.

Männel, Wolfgang (1981): Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Aufl., Stuttgart 1981.

Männel, Wolfgang (1992): Eigenfertigung und Fremdbezug. In: Corsten, Hans (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München, Wien 1992, S. 193-199.

Männel, Wolfgang (1997): Make-or-Buy-Entscheidungen. In: Krp - Kostenrechnungspraxis, 41. Jg. 1997, H. 6, S. 307-311.

Marr, Rainer (1989): Betrieb und Umwelt. In: Baetge, Jörg u.a. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 47-114.

Matschke, Manfred Jürgen/Jaeckel, Ulf D./Lemser, Bernd (1996): Betriebliche Umweltwirtschaft, Herne, Berlin 1996.

Matschke, Manfred Jürgen/Lemser, Bernd (1992): Entsorgung als betriebliche Grundfunktion. In: BFuP, 44. Jg. 1992, H. 2, S. 85-101.

Matten, Dirk (1994): Das Management ökologischer Risiken als Konzeption einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. In: Studenteninitiative Wirtschaft & Umwelt e.V. (Hrsg.): Im Namen der Zukunft - Politische Wege zur Nachhaltigkeit, Münster 1994, S. 195-243.

Matzel, Manfred (1994): Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. Eine organisationstheoretische Analyse der betrieblichen Teilfunktion Umweltschutz, Berlin 1994.

Matzel, Manfred/Sekul, Stefan (1995): Integration des Umweltschutzes in die Profit-Center-Organisation. In: UWF, 3. Jg. 1995, H. 3, S. 6-11.

Meckl, Reinhard (1994): Schnittstellenmanagement bei unternehmungsübergreifender Zusammenarbeit, Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft, Nr. 268, Regensburg 1994.

Meffert, Heribert (1986): Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986.

Meffert, Heribert (1991): Umwelt als Markt - 12 Thesen. In: Absatzwirtschaft, 34. Jg. 1991, H. 7, S. 93-96.

Meffert, Heribert (1997): Stand und Perspektiven des Umweltmanagement in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. In: Weber, Jürgen (Hrsg.): Umweltmanagement - Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, Stuttgart 1997, S. 3-28.

Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1989): Umweltschutz als Unternehmungsziel, Arbeitspapier Nr. 50 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmungsführung e.V., Münster 1989.

Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1993): Marktorientiertes Umweltmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1993.

Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1995): Stellungnahme zum Beitrag von Wolfgang Fritz "Umweltschutz und Unternehmenserfolg". In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 6, S. 817-820.

Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 1998.

Meuser, Thomas (1993): Umweltschutz und Unternehmensführung - Ein Konzept aktiver Integration, Wiesbaden 1993.

Meuser, Thomas (1994): Der Umweltschutz im Zielsystem von Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung, o.Jg. 1994, H. 1, S. 49-62.

Michaelis, Elke (1985): Organisation unternehmerischer Aufgaben. Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, Frankfurt am Main, New York 1985.

Müller, Hans-Erich/Prangenberg, Arno (1997): Outsourcing-Management. Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe, Köln 1997.

Müthlein, Thomas (1996): Outsourcing und Datenschutz. Eine gründliche Vorbereitung als Basis für den Erfolg. In: Personalführung, 29. Jg. 1996, H. 6, S. 486-492.

Nagengast, Johann (1997): Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse, Hamburg 1997.

Nicklisch, Fritz (1992): Umwelthaftung und Haftungsrisiken - Rechtsfragen der Umwelt-, Gentechnik- und Abfallhaftung. In: Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Ökonomische Risiken und Umweltschutz, München 1992, S. 291-302.

Nicolai, Christiana (1994): Die Nutzwertanalyse. In: WISU, 23. Jg. 1994, H. 5, S. 423-425.

Niebuer, Alfons (1992): Transaktionskosten als Parameter bei Fremdbezugsentscheidungen - Möglichkeiten ihrer Abbildung, hrsg. von Kern, Werner, Arbeitsbericht Nr. 41 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Industriebetriebslehre und Produktionswirtschaft an der Universität zu Köln, Köln 1992.

Nilsson, Ragnar (1995): Der Weg zu einer effizienten Partnerschaft: Zukunftsweisende Positionierung von Outsourcing-Leistungen. In: Berg, Jürgen/Gräber, Horst (Hrsg.): Outsourcing in der Informationstechnologie: Eine strategische Management-Entscheidung, Frankfurt am Main, New York 1995, S. 30-40.

Nork, Manuela (1992): Umweltschutz in unternehmerischen Entscheidungen, eine theoretische und empirische Analyse, Berlin 1992.

North, Klaus (1995): Ökologie beeinflußt immer mehr die Lieferantenauswahl. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1995, H. 11, S. 63-70.

o.V. (1992a): Outsourcing. In: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, Bd. 3, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 2526-2527.

o.V. (1992b): Outsourcing-Studie: Deutschlands Anbieter brauchen noch viel Geduld. In: Computerwoche, 19. Jg. 1992, Nr. 33, S. 4.

o.V. (1997): Reform der Umweltpolitik. Stellungnahme des Arbeitskreises "Umweltmanagement" in der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. und Reaktionen. In: UWF, 5. Jg. 1997, H. 4, S. 64-67.

Oechsler, Walter A. (1992): Konflikt. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1131-1143.

Oertel, Horst Adolf/Abrahm, Hans-Wener (1996): Internal und External Outsourcing - Praxis im Handel am Beispiel der KARSTADT AG. In: Koppelmann, Udo (Hrsg.): Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 11-29.

Pfohl, Hans-Christian (1981): Planung und Kontrolle, 1. Aufl., Stuttgart u.a. 1981.

Pfohl, Hans-Christian (1996): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5. Aufl., Berlin u.a. 1996.

Pfohl, Hans-Christian/Stölzle, Wolfgang (1996): Funktionen und Prozesse der Planung. In: WiSt, 25. Jg. 1996, H. 5, S. 233-237.

Pfohl, Hans-Christian/Stölzle, Wolfgang (1997): Planung und Kontrolle, 2. Aufl., München 1997.

Pfriem, Reinhard (1992): Zur Integration ökologischer Belange in die Betriebswirtschaftstheorie. In: Hauff, Michael von/Schmidt, Uwe (Hrsg.): Ökonomie und

Ökologie. Ansätze zu einer ökologisch verpflichteten Marktwirtschaft, Stuttgart 1992, S. 147-161.

Pfriem, Reinhard (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, Marburg 1995.

Picot, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: DBW, 42. Jg. 1982, S. 275-284.

Picot, Arnold (1990): Organisation. In: Bitz, Michael u.a. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 2. Aufl., München 1990, S. 99-163.

Picot, Arnold (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: ZfbF, 43. Jg. 1991, H. 4, S. 336-357.

Picot, Arnold (1992): Marktorientierte Gestaltung der Leistungstiefe. In: Reichwald, Ralf (Hrsg.): Marktnahe Produktion: Lean production - Leistungstiefe - Time-to-market-Vernetzung - Qualifikation, Wiesbaden 1992, S. 103- 125.

Picot, Arnold (1993): Transaktionskostenansatz. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4194-4204.

Picot, Arnold/Maier, Matthias (1992): Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: Information Management, 7. Jg. 1992, H. 4, S. 14-27.

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: ZfB, 64. Jg. 1994, H. 5, S. 547-570.

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Schönecker, Horst G. (1985): Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung - ein Problem der Unternehmensführung (II). In: Office Management, 33. Jg. 1985, H. 10, S. 1029-1034.

Poppe, Hartmut (1989): Service Abfallbörse. Recycling am Beispiel Hamburg. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1989, H. 5, S. 44-45.

Porter, Michael E. (1992a): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt am Main, New York 1992.

Porter, Michael E. (1992b): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 7. Aufl., Frankfurt am Main, New York 1992.

Prahalad, Coimbatore K./Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvad Business Review, 68. Jg. 1990, H. 3, S. 79-91.

Pümpin, Cuno (1992): Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf, Wien 1992.

Raffée, Hans (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.

Raffée, Hans (1984): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Baetge, Jörg u.a. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, München 1984, S. 1-46.

Raffée, Hans/Förster, Friedrich/Fritz, Wolfgang (1992): Umweltschutz im Zielsystem von Unternehmen. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 241-256.

Raffée, Hans/Förster, Friedrich/Krupp, Walter (1988): Marketing und Ökologieorientierung der Lärmminderung, Mannheim 1988.

Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: ZfbF, 44. Jg. 1992, H. 4, S. 304-322.

Ramser, Hans J. (1979): Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen. In: Kern, Werner (Hrsg.): HWProd, Stuttgart 1979, Sp. 435-450.

Rautenstrauch, Claus (1993): Betriebliches Recycling. Eine Literaturanalyse. In: ZfB-Ergänzungsheft, 63. Jg. 1992, H. 2, S. 87-103.

Reese, Joachim (1993): Just-in-Time-Logistik. Ein umweltgerechtes Prinzip? In: ZfB, 63. Jg. 1993, Ergänzungsheft 2, S. 139-156.

Reichmann, Thomas/Palloks, Monika (1995): Make-or-Buy-Entscheidungen. In: Controlling, 7. Jg. 1995, H. 1, S. 4-11.

Reichmann, Thomas/Palloks, Monika (2000): Make-or-buy-Kalkulationen im modernen Beschaffungsmanagement. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 2000, H. 3, S. 44-52.

Reiß, Michael (1992): Integrative Führungssysteme. In: Hansen, Rolf A./Kern, Werner (Hrsg.): Integrationsmanagement für neue Produkte, Düsseldorf, Frankfurt am Main 1992, S. 151-168.

Reiß, Michael (1993a): Komplexitätsmanagement (I). In: WISU, 22. Jg. 1993, H. 1, S. 54-60.

Reiß, Michael (1993b): Komplexität beherrschen durch "ORGA-TUNIG". In: Reiß, Michael/Gassert, Herbert/Horváth, Péter (Hrsg.): Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern, Stuttgart 1993, S. 1-33.

Reiß, Michael (1997): Prozeßorientierte Entscheidungshilfen. Outsourcing jenseits von "Make or Buy". In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 1997, H. 7, S. 26-28.

Reiß, Michael/Beck, Thilo C. (1995): Kernkompetenzen in virtuellen Netzwerken: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungssysteme? In: Corsten, Hans/Will, Thomas (Hrsg.): Unternehmungsführung im Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials, Stuttgart, Berlin, Köln 1995, S. 33-60.

Riebel, Paul (1979): Kuppelproduktion. In: Kern, Werner (Hrsg.): HWProd, Stuttgart 1979, Sp. 1009-1022.

Rommel, Günter (1994): Outsourcing als Instrument zur Optimierung der Leistungstiefe. In: Corsten, Hans (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement: Strategie - Führung - Technologie - Schnittstellen, Wiesbaden 1994, S. 207-220.

Rotering, Joachim (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart 1993.

Roth, Ursula (1992): Umweltkostenrechnung. Grundlagen und Konzeptionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1992.

Rühli, Edwin (1985): Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1985.

Rühli, Edwin (1995): Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg durch Kernkompetenzen. In: Die Unternehmung, 49. Jg. 1995, H. 2, S. 91-105.

Rühli, Edwin (1996): Unternehmungspolitik. In: Die Unternehmung, 50. Jg. 1996, H. 6, S.391-409.

Ruthekolck, Thomas/Kelders, Clemens (1993): Effizienzsteigerung durch Outsourcing oder interne Maßnahmen? Grenzen von Externalisierungsmaßnahmen und mögliche Alternativen. In: Office Management, 41. Jg. 1993, H. 4, S. 56-61.

Salje, Peter (1993): Transport und Umwelthaftung. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Ökologische Herausforderungen an die Logistik in den 90er Jahren. Umweltschutz in der Logistikkette bei Ver- und Entsorgung, Darmstadt 1993, S. 58-102.

Schaltegger, Stefan/Sturm, Andreas (1990): Ökologische Rationalität. Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von ökologieorientierten Managementinstrumenten. In: Die Unternehmung, 44. Jg. 1990, H. 4, S. 273-290.

Schaltegger, Stefan/Sturm, Andreas (1992): Erfolgskriterien ökologieorientierten Managements: Interdependenzen zur staatlichen Umweltpolitik. In: Hauff, Michael von/Schmidt, Uwe (Hrsg.): Ökonomie und Ökologie, Stuttgart 1992, S.195-218.

Schanz, Günther (1988): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, 4. Aufl., Stuttgart, New York 1988, S. 49-114.

Scherm, Ewald (1996): Outsourcing - Ein komplexes, mehrstufiges Entscheidungsproblem. In: Zeitschrift für Planung, o.Jg. 1996, H. 7, S. 45-60.

Schiemenz, Bernd (1993): Systemtheorie, betriebswirtschaftliche. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4127-4140.

Schierenbeck, Henner (2000): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 15. Aufl., München 2000.

Schmid, Uwe (1989): Umweltschutz - Eine strategische Herausforderung für das Management, Frankfurt am Main u.a. 1989.

Schmid, Uwe (1992): Unternehmerische Rationalität im Lichte der ökologischen Frage. In: Hauff, Michael von/Schmidt, Uwe (Hrsg.): Ökonomie und Ökologie, Stuttgart 1992, S. 163-194.

Schmid, Uwe (1996a): Ökologiegerichtete Wertschöpfung in Industrieunternehmungen. Industrielle Produktion im Spannungsfeld zwischen Markterfolg und Naturbewahrung, Frankfurt am Main u.a. 1996.

Schmid, Uwe (1996b): Umweltschutz - Abschied vom Mythos eines Kostenbetreibers. In: IO Management Zeitschrift, 65. Jg. 1996, Nr. 5, S. 73-77.

Schmidt, Ralf-Bodo (1993): Zielsysteme der Unternehmung. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4793-4806.

Schneeweiß, Christoph (1991): Planung 1. Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen, Berlin u.a. 1991.

Schneeweiß, Christoph/Kühn, Martin (1990): Zur Definition und gegenseitigen Abgrenzung der Begriffe Flexibilität, Elastizität und Robustheit. In: ZfbF, 42. Jg. 1990, H. 5, S. 378-395.

Schneider, Dieter (1985a): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Unternehmung"-Diskussion. In: ZfB, 55. Jg. 1985, H. 12, S. 1237-1254.

Schneider, Dieter (1985b): Brauchen wir eine Unternehmensethik? Ein thesenartiger Aufriß einzulösender Argumentationspflichten. In: DBW, 45. Jg. 1985, H. 2, S. 170-183.

Schneider, Dieter (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 42. Jg. 1990, H. 10, S. 869-891.

Schneider, Dietram (1994): Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen. In: Schneider, Dietram/Baur, Cornelius/Hopfmann, Lienhard (Hrsg.): Re-Design der Wertkette durch Make or Buy. Konzepte und Fallstudien, Wiesbaden 1994, S. 11-124.

Schneider, Dietram (1996): Strategisches Insourcing-Outsourcing-Controlling mit Make-or-Buy-Portfolios, Teil 1. Konzeptionelle Grundlagen, In: controller magazin, o.Jg. 1996, H. 4, S. 207-212.

Schott, Eberhard (1995): Risiken des Outsourcing. In: Berg, Jürgen/Gräber, Horst (Hrsg.): Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt am Main, New York 1995, S. 15-29.

Schott, Eberhard (1996): Markt und Geschäftsbeziehung beim Outsourcing. Eine marktorientierte Analyse für die Informationsverarbeitung, Wiesbaden 1996.

Schreiner, Manfred (1996): Umweltmanagement in 22 Lektionen. Ein ökonomischer Weg in eine ökologische Wirtschaft, 4. Aufl., Wiesbaden 1996.

Schreyögg, Georg (1992): Organisationskultur. In: Frese, Erich (Hrsg.). HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1525-1537.

Schreyögg, Georg (1993): Umfeld der Unternehmung. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4231-4247.

Schröder, Georg (2000): Der Outsourcingvertrag. In: Beschaffung aktuell, o.Jg. 2000, H. 5, S. 48-49.

Schüller, Dierk (1992): Juristische Aspekte des Outsourcing. In: Heinrich, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing. Modelle - Strategien - Praxis, Bergheim 1992, S. 158-177.

Schweitzer, Marcell (1993): Profit-Center. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2078-2089.

Seidel, Eberhard/Menn, Heiner (1988): Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft, Stuttgart u.a. 1988.

Selchert, Friedrich Wilhelm (1971): Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1971.

Senn, Josef Fidelis (1986): Ökologie-orientierte Unternehmensführung. Theoretische Grundlagen, empirische Fallanalyse und mögliche Basisstrategien, Frankfurt am Main, Bern, New York 1986.

Sieben, Günter/Schildbach, Thomas (1989): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Düsseldorf 1989.

Siebert, Horst (1978): Ökonomische Theorie der Umwelt, Tübingen 1978.

Sieker, Thomas (1998): Ökologische Gewerbeparks. Darstellung des Konzeptes und Überprüfung der Realisierungschancen unter besonderer Berücksichtigung der Stadt Coburg, Bayreuth 1998.

Sieler, Carina (1994): Ökologische Sortimentsbewertung, Wiesbaden 1994.

Simonis, Udo Ernst (1992): Strukturwandel der Wirtschaft und Entlastung der Umwelt. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S.107-116.

Sommerlad, Klaus (1993): Vertragsgestaltung beim Outsourcing in der Informationsverarbeitung. In: Köhler-Frost, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing - eine strategische Allianz besonderen Typs, 1. Aufl., Berlin 1993, S. 59-79.

Sommerlad, Klaus (2000): Vertrag und rechtliche Rahmenbedingungen beim Outsourcing in der Informationsverarbeitung. In: Köhler-Frost, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing - eine strategische Allianz besonderen Typs, 4. Aufl., Berlin 2000, S. 281-300.

Specht, Günter (1995): Schnittstellenmanagement. In: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2265-2276.

Staehle, Wolfgang H. (1989): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 4. Aufl., München 1989.

Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 8. Aufl., München 1999.

Stähler, Christine (1991): Strategisches Ökologiemanagement, München 1991.

Stahlmann, Volker (1988): Umweltorientierte Materialwirtschaft. Das Optimierungskonzept für Ressourcen, Recycling, Rendite. Wiesbaden 1988.

Steger, Ulrich (1992): Verhalten von Unternehmen im Umweltschutz - Empirische Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Zahn, Erich/Gassert, Herbert (Hrsg.): Umweltschutzorientiertes Management. Die unternehmerische Herausforderung von morgen, Stuttgart 1992, S. 26-38.

Steger, Ulrich (1993): Umweltmanagement - Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1993.

Steger, Ulrich (1994): Umweltmanagement. Boom in der Theorie - Flaute in der Praxis? In: Schmidt, Eberhard/Spelthan, Sabine (Hrsg.): Umweltpolitik in der Defensive. Umweltschutz trotz Wirtschaftskrise, Frankfurt am Main 1994, S. 109-116.

Steger, Ulrich (1995): Anmerkungen zum Beitrag von Wolfgang Fritz "Umweltschutz und Unternehmenserfolg - Eine empirische Analyse". In: DBW, 55. Jg. 1995, H. 6, S. 810-813.

Steinle, Claus (1993): Konfliktmanagement. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2200-2216.

Steinle, Claus/Bruch, Heike/Nasner, Nicolas (1997): Kernkompetenzen - Konzepte, Ermittlung und Einsatz zur Strategieevaluation. In: Zeitschrift für Planung, o.Jg. 1997, H. 1, S. 1-23.

Steinle, Claus/Schmidt, Claudia/Lawa, Dieter (1995): Erfolgsfaktoren und ihre Relevanz für Planungssysteme. In: WISU, 24. Jg. 1995, H. 4, S. 311-320.

Steinmann, Horst (1973): Zur Lehre von der "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung" - Zugleich eine Kritik des Davoser Manifests. In: WiSt, 2. Jg. 1973, H. 10, S. 467-472.

Steinmann, Horst (1993): Unternehmensethik. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4331-4343.

Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991): Wo die Betriebswirtschaftslehre unverantwortlich wird. In: ZfbF, 43. Jg. 1991, H. 5, S. 525-543.

Steinmann, Horst/Oppenrieder, Bernd (1985): Brauchen wir eine Unternehmensethik? Ein thesenartiger Aufriß einzulösender Argumentationspflichten. In: DBW, 45. Jg. 1985, H. 2, S. 170-183.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1991): Management, Grundlagen der Unternehmungsführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1993): Management. Grundlagen der Unternehmungsführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 3. Aufl., Wiesbaden 1993.

Steinmüller, Thomas (1997): Beitrag zur strategiedeterminierten "Outsourcing"-Entscheidung fokussiert auf logistische Leistungen, Berlin 1997

Stender-Monhemius, Kerstin Ch. (1995): Divergenzen zwischen Umweltbewußtsein und Kaufverhalten. In: UWF, 3. Jg. 1995, H.1, S. 35-43.

Steven, Marion (1991): Integration des Umweltschutzes in die Betriebswirtschaft. In: WISU, 20. Jg. 1991, H. 1, S. 38-42.

Steven, Marion (1994): Umweltschutzindustrie. In: WISU, 23. Jg. 1994, H. 3, S. 205-212.

Steven, Marion/Bruns, Kerstin (1998): Entsorgungslogistik (I). In: WISU, 27. Jg. 1998, H. 6, S. 695-700.

Stitzel, Michael (1992): Gedanken zu einer Forschungslandkarte der ökologischen Betriebswirtschaftslehre. In: Seidel, Eberhard (Hrsg.): Betrieblicher Umweltschutz. Landschaftsökologie und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1992, S. 31-55.

Stitzel, Michael (1994): Arglos in Utopia? Die Literatur zum Umweltmanagement bzw. zur ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre. In: DBW, 54. Jg. 1994, H. 1, S. 95-116.

Stitzel, Michael/Wank, Leonhard (1990): Was kann die Lehre vom Strategischen Management zur Entwicklung einer ökologischen Unternehmungsführung beitragen? In: Freimann, Jürgen (Hrsg.): Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 105-131.

Stölzle, Wolfgang (1993): Umweltschutz und Entsorgungslogistik. Theoretische Grundlagen mit ersten empirischen Ergebnissen zur innerbetrieblichen Entsorgungslogistik, Berlin1993.

Stölzle, Wolfgang (1996): Grundzüge des Outsourcing von Entsorgungsleistungen. In: ZfB, 66. Jg. 1996, Ergänzungsheft 2, S. 121-145.

Strebel, Heinz (1978): Scoring-Modelle im Lichte neuer Gesichtspunkte zur Konstruktion praxisorientierter Entscheidungsmodelle. In: Der Betrieb, 31. Jg. 1978, H. 46, S. 2181-2186.

Strebel, Heinz (1980): Umwelt und Betriebswirtschaft. Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik, Berlin 1980.

Strebel, Heinz (1981a): Umweltwirkungen der Produktion. In: ZfbF, 33. Jg. 1981, H. 6, S. 508-521.

Strebel, Heinz (1981b): Zielsysteme und Zielforschung. In: DBW, 41. Jg. 1981, H. 3, S. 457-475.

Strebel, Heinz (1984): Industriebetriebslehre, Stuttgart u.a. 1984.

Strebel, Heinz (1989): Antwort im Rahmen des Meinungsspiegels zum Umweltschutz. In: BFuP, 41. Jg. 1989, H. 1, S. 82-102.

Strebel, Heinz (1992): Offensives Umweltmanagement - Eine Chance für Unternehmen. In: Seidel, Eberhard (Hrsg.): Betrieblicher Umweltschutz. Landschaftsökologie und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1992, S. 145-157.

Strebel, Heinz (1993): Produktion und Umweltschutz. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3358-3367.

Strebel, Heinz (1994a): Industrie und Umwelt. In: Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 2. Aufl., München 1994, S. 747-848.

Strebel, Heinz (1994b): Umweltauditing - Bedeutung für unsere Betriebe im neuen Europa. In: JfB, 44. Jg. 1994, H. 1, S. 32-41.

Streicher, Heinz (1993): Outsourcing. Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung, Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, München 1993.

Streit, Bruno (1980): Ökologie. Ein Kurzlehrbuch, Stuttgart, New York 1980.

Stüdemann, Klaus (1988): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, Wien 1988.

Stüdemann, Klaus (1992): Betriebswirtschaftslehre. In: Corsten, Hans (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München, Wien 1992, S. 117-121.

Szyperski, Norbert (1993): Auf der Suche nach dem Kerngeschäft. Unternehmerische Orientierungskrise im Sog von Komplexität und beschleunigter Evolution. In: Krulis-Randa, Jan S./Staffelbach, Bruno/Wehrli, Hans Peter (Hrsg.): Führen von Organisationen, Konzepte und praktische Beispiele aus privaten und öffentlichen Unternehmen, Sonderdruck, Bern, Stuttgart, Wien 1993, S. 57-74.

Szyperski, Norbert (1994): Meinung zum Thema Outsourcing. In: BFuP, 46. Jg. 1994, H. 4, S. 358-375.

Szyperski, Norbert/Schmitz, Paul/Kronen, Juliane (1993): Outsourcing. Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Wege zur strategischen Zentrierung. In: Wirtschaftsinformatik, 35. Jg. 1993, H. 3, S. 228-240.

Szyperski, Norbert/Winand, Udo (1974): Entscheidungstheorie, Stuttgart 1974.

Tarara, Joachim (1997): Ökologieorientierte Informationsinstrumente in Unternehmen. Einflußfaktoren und Erfolgsbedingungen, Wiesbaden 1997.

Tiebler, Petra (1992): Umwelttrends im Konsumentenverhalten. In: Steger, Ulrich (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S.183-206.

Töpfer, Armin (1985): Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmungsziele. In: Marketing ZFP, 7. Jg. 1985, S. 241-251.

TRV - Thermische Rückstands Verwertung GmbH & Co. KG (Hrsg.) (1997): Umwelterklärung, Wesseling 1997.

Ullmann, Arieh A. (1981): Der Betriebsbeauftragte für Umweltschutz aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Umweltpolitische Notwendigkeit oder gesetzgeberischer Perfektionismus, In: ZfbF, 33. Jg. 1981, H. 11, S. 992-1113.

Ulrich, Hans (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1970.

Ulrich, Hans (1971): Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch, Gert v. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43-60.

Ulrich, Hans (1978): Unternehmungspolitik, 1. Aufl., Bern, Stuttgart 1978.

Ulrich, Hans (1984): Systemorientiertes Denken und Management. In: Dyllick, Thomas/Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.): Management, Bern, Stuttgart 1984, S. 49-63.

Ulrich, Hans/Krieg, Walter (1974): St. Galler Management-Modell, 3. Aufl., Bern 1974.

Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1991.

Ulrich, Peter (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1977.

Ulrich, Peter (1991): Ökologische Unternehmungspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg. Fünf Fragen und 15 Argumente. In: Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 47, Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1991.

Ulrich, Peter/Fluri, Edgar (1995): Management, 7. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 1995.

Ulrich, Peter/Hill, Wilhelm (1979): Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen. In: Raffée, Hans/Abel, Bodo (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 161-190.

Wagner, Gerd Rainer (1990): "Unternehmensethik" im Lichte der ökologischen Herausforderung. In: Czap, Hans (Hrsg.): Unternehmensstrategien im sozioökonomischen Wandel, Berlin 1990, S. 295-316.

Wagner, Gerd Rainer (1997): Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie, Stuttgart 1997.

Weber, Jürgen (1998): Einführung in das Controlling, 7. Aufl., Stuttgart 1998.

Weber, Jürgen/Kummer, Sebastian (1998): Logistikmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1998.

Weber, Martin (1992): Nutzwertanalyse. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1435-1448.

Welge, Martin K. (1985): Unternehmungsführung, Bd. 1: Planung, Stuttgart 1985.

Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (1992): Planung. Prozesse, Strategien, Maßnahmen, Wiesbaden 1992.

Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (1997): Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie - Bericht über eine empirische Untersuchung. In: ZfbF, 49. Jg. 1997, H. 9, S. 790-806.

Wermeyer, Frank (1994): Marketing und Produktion: Schnittstellenmanagement aus unternehmensstrategischer Sicht, Wiesbaden 1994.

Wicke, Lutz (1988): Plädoyer für ein offensives Umweltmanagement. In: Pieroth, Elmar/Wicke, Lutz (Hrsg.): Chancen der Betriebe durch Umweltschutz, S. 11-33.

Wicke, Lutz (1993): Umweltökonomie. Eine praxisorientierte Einführung, 4. Aufl., München 1993.

Wicke, Lutz u.a. (1992): Betriebliche Umweltökonomie. Eine Praxisorientierte Einführung, München 1992.

Wicke, Lutz/Schafhausen, Franz-Josef (1982): Instrumente zur Durchsetzung des Umweltschutzes (1). In: WISU, 11. Jg. 1982, H. 8, S. 409-414.

Wild, Jürgen (1981): Grundlage der Unternehmungsplanung, 3. Aufl., Opladen 1981.

Wildemann, Horst (1987a): Betriebswirtschaftliche Wirkungen einer flexibel automatisierten Fertigung. In BFuP, 39. Jg. 1987, H. 3, S. 209-224.

Wildemann, Horst (1987b): Das JIT - Konzept als Wettbewerbsfaktor. In: FB/IE, 36. Jg. 1987, H. 2, S. 52-58.

Wildemann, Horst (1992): Unter Herstellern und Zulieferern wird die Arbeit neu verteilt. In: Harvard manager, 14. Jg. 1992, H. 2, S. 82-93.

Wildemann, Horst (1994): Insourcing. In: DBW, 54. Jg. 1994, H. 3, S. 415-417.

Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York, London 1975.

Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.

Wimmer, Frank (1993): Empirische Einsichten in das Umweltbewußtsein und Umweltverhalten der Konsumenten. In: Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Umweltschutz, Stuttgart 1993, S. 44-78.

Wimmer, Frank (1995a): Umweltbewußtsein. In: Junkernheinrich, Martin/Klemmer, Paul/Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.): Handbuch zur Umweltökonomie, Berlin 1995, S. 268-274.

Wimmer, Frank (1995b): Der Einsatz von Paneldaten zur Analyse des umweltorientierten Kaufverhaltens von Konsumenten. In: UWF, 3. Jg. 1995, H. 1, S. 28-34.

Wißkirchen, Frank (1995): Outsourcing der Distributions-Logistik. Konzeption und Realisierung der Ausgliederung von Logistikleistungen. In: ZfO, 64. Jg. 1995, H. 4, S. 231-236.

Witte, Eberhard (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.

Witte, Eberhard (1992): Entscheidungsprozesse. In: Frese, Erich (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 552-565.

Witte, Eberhard (1993): Entscheidungsprozesse. In: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1269-1284.

Wittmann, Waldemar (1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln u.a. 1959.

Wöhe, Günter (1974): Betriebswirtschaftslehre. Entwicklungstendenzen der Gegenwart, In: Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): HWB, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 710-747.

Wöhe, Günter (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., München 1986.

Wollnik, Michael (1980): Einflußgrößen der Organisation. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 591-613.

Zahn, Erich/Barth, Tilmann/Hertweck, Andreas (1998): Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen in der Region Stuttgart - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Gassert, Herbert/Prechtl, Manfred/Zahn, Erich (Hrsg.): Innovative Dienstleistungspartnerschaften: Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Dienstleistern, Stuttgart 1998, S. 109-131.

Zahn, Erich/Barth, Tilmann/Hertweck, Andreas (1999): Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen - Entwicklungsstand und strategische Entscheidungstatbestände. In: Wißkirchen, Frank (Hrsg.): Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl, mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten, Stuttgart 1999, S. 3-37.

Zahn, Erich/Schmid, Uwe (1992): Wettbewerbsvorteile durch umweltschutzorientiertes Management. In: Zahn, Erich/Gassert, Herbert (Hrsg.): Umweltschutzorientiertes Management. Die unternehmerische Herausforderung von morgen, Stuttgart 1992, S. 39-93.

Zahn, Erich/Soehnle, Katja (1996): Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart, Stuttgart 1996.

Zangemeister, Christof (1970): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, Berlin 1970.

Zäpfel, Günther (1989): Strategisches Produktions-Management, Berlin, New York 1989.

Zelewski, Stephan (1999): Grundlagen. In: Corsten, Hans/Reiß, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München, Wien 1999, S.1-125.

Gesetzestextverzeichnis

AbfG

Gesetz über die Vermeidung und Entsorgung von Abfällen vom 27. August 1986, BGBl. I, S. 1410, berichtigt S. 1501, zuletzt geändert durch Gesetz vom 27.6.1994, BGBl. I, S. 1440.

BattV

Verordnung über die Rücknahme und Entsorgung gebrauchter Batterien und Akkumulatoren vom 27. März 1998, BGBl. I, S. 658.

BetrVG

Betriebsverfassungsgesetz, in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Dezember 1988, BGBl. 1989 I, S. 1, berichtigt S. 902, zuletzt geändert durch Gesetz vom 24. März 1997, BGBl. I, S. 594.

BImSchG

Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge vom 14. Mai 1990, BGBl. I, S. 880, zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.3.1998, BGBl. I, S. 502.

BImSchV

Verordnung zur Durchführung des Bundes-Immissionsschutzgesetzes - Verordnung über Verbrennungsanlagen für Abfälle und ähnliche brennbare Stoffe vom 23. November 1990, BGBl. I, S. 2545, berichtigt S. 2832.

BGB

Bürgerliches Gesetzbuch vom 18. August 1896 (RGBl., S. 195), BGBl. III/FNA 400-2.

ChemVerbotsV

Verordnung über Verbote und Beschränkungen des Inverkehrbringens gefährlicher Stoffe, Zubereitungen und Erzeugnisse nach dem Chemikaliengesetz, in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Juli 1996, BGBl. I, S. 1151, geändert durch Gesetz vom 9.10.1996, BGBl. I, S. 1498.

KrW-/AbfG

Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen vom 27. September 1994, BGBl. I, S. 2705, zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.6.1998, BGBl. I, S. 1485.

ProdHaftG

Gesetz über die Haftung für fehlerhafte Produkte vom 15. Dezember 1989, BGBl. I, S. 2198, zuletzt geändert durch Art. 12 Markenrechtsreformgesetz vom 25.10.1994, BGBl. I, S. 3082.

StGB

Strafgesetzbuch, in der Fassung der Bekanntmachung vom 10. März 1987, BGBl. I, S. 945, berichtigt S. 1160, zuletzt geändert durch Gesetz vom 16.6.1998, BGBl. I, S. 1311 (Auszug).

UmweltHG

Umwelthaftungsgesetz vom 10. Dezember 1990, BGBl. I, S. 2634.

VerpackV

Verordnung über die Vermeidung von Verpackungsabfällen vom 12. Juni 1991, BGBl. I, S. 1234, geändert durch Verordnung vom 26.10.1993, BGBl. I, S. 1782, berichtigt S. 2049.

WHG

Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts, in der Fassung der Bekanntmachung vom 12. November 1996, BGBl. I, S. 1695, geändert durch Gesetz vom 30.4.1998, BGBl. I, S. 823.